

Leonardo Barbosa de Moraes

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

**A ESPIRAL DO CONHECIMENTO INTER-
ORGANIZACIONAL: a força dos valores sócio-culturais dos
arranjos produtivos locais (APLs) – O caso das
Confecções do Prado/Bh**

Belo Horizonte

2006

Leonardo Barbosa de Moraes

**A ESPIRAL DO CONHECIMENTO INTER-
ORGANIZACIONAL:**

**a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos
locais (APLs) – O caso das Confecções do Prado/Bh**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof^a Dra. Marta Pinheiro Aun

Belo Horizonte

2006

UFMG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

“A ESPIRAL DO CONHECIMENTO INTER-ORGANIZACIONAL: A FORÇA DOS VALORES SÓCIO-CUTURAIIS DOS ARRANOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs) – O CASO DAS CONFECÇÕES DO PRADO-BH”

Leonardo Barbosa de Moraes

Dissertação submetida à banca examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos parcial à obtenção do título de “**Mestre em Ciência da Informação**”, linha de pesquisa “**Gestão da Informação e do Conhecimento - GIC**”

Dissertação aprovada em 17 de outubro de 2006

Por:

Profa. Dra. Marta Pinheiro Aun - ECI/UFMG (Orientadora)

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa - FACE/UFMG

Profa. Dra. Marlene de Oliveira - ECI/UFMG

Dedico aos meus pais, Edson e Maria do Rosário, pelos valores que me ensinaram, pela perseverança e pela crença num Brasil melhor.

A Regina, companheira de todas as horas, que sofreu as 'ausências' e suportou a 'recorrência temática'.

Ao prof. Luiz Danilo Barbosa Terra, com vinte anos de atraso.

AGRADECIMENTOS

À Professora Marta Pinheiro Aun. Por sua inquietação intelectual, pela paciência com minha ‘velocidade’ e com as minhas angústias de mestrando, pelas suas críticas – sempre iluminadas, por todos os momentos em que orientou, criticou e auxiliou no desenvolvimento desse trabalho; por me ensinar o verdadeiro e completo sentido de orientação;

Aos Professores dessa Escola, que me introduziram no campo da Ciência da Informação, pelos ensinamentos e dedicação, especialmente a Profa Regina Marteleto, com sua obsessão pelo método que acaba nos disciplinando na ciência;

Aos colegas do Mestrado, pela rica convivência pessoal e profissional, fonte de inspiração e aprendizado, notadamente no aspecto de compartilhamento da informação e do conhecimento;

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, na pessoa da Profa. Marlene de Oliveira, pela constante preocupação em dar suporte aos alunos no sentido de melhor possibilitar o desenvolvimento de nossos trabalhos;

À Goretti e Viviany, ‘sofredoras’ com nossos pedidos constantes, mas sempre prontas a nos ajudar;

Aos proprietários das empresas pesquisadas, pela compreensão e disposição em colaborar;

À Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte, pelo suporte durante a pesquisa;

Aos meus familiares e amigos, pelo incentivo e pela confiança em minha capacidade.

*“Somos o que fazemos. Mas somos,
principalmente, o que fazemos para mudar o que somos.”*

Eduardo Galeano

RESUMO

Esta pesquisa examinou um agrupamento produtivo de confecções no sentido de verificar sua constituição enquanto arranjo produtivo local (APL). Pesquisamos sua história enquanto agrupamento produtivo e a construção de sua cultura coletiva, verificando seu grau de cooperação e compartilhamento informacional. Identificamos na sua visão compartilhada de mundo um conteúdo informacional que os agrega, relacionados a sua prática produtiva cotidiana. Sugerimos, finalmente, intervenções no agrupamento que permitam aumentar o grau de confiança e cooperação, o que pode ampliar a troca de informações, o aumento do aprendizado coletivo, a geração de inovações e o conseqüente fortalecimento do arranjo produtivo local.

Palavras-chave: Informação e compartilhamento; APLs e Informação, Cultura inter-organizacional e agrupamentos produtivos.

ABSTRACT

This research examined a small local industries group in order to verify its constitution as a cluster. Researched its history while a cluster and the construction of its collective culture, verifying its grade of cooperation and information sharing. Identifying the way they see the world was found an informational content that keeps them together related to its daily production practices.

Suggested, finally, interventions in the cluster that allows the raise of trust and cooperation grades, which may amplify the exchange of information, the raise of collective knowledge, the creation of innovation and, consequently, its strength.

Keywords: Key words: Information and sharing, cluster and information, inter-organization culture and knowledge creation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A organização do conhecimento	43
Figura 2 - As dimensões da criação do conhecimento organizacional	45
Figura 3 - Os modos de conversão do conhecimento	46
Figura 4 - Tipos de arranjos produtivos locais	52
Figura 5 - As três dimensões do conhecimento	53
Figura 6 - Grau de investimento em um APL	53
Figura 7 - A criação do conhecimento organizacional em ambientes inter-organizacionais do tipo APL	55
Figura 8 – Sistema de ação cultural brasileiro	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atritos	60
Quadro 2 - Ações visando o compartilhamento	61
Quadro 3 - Intervenções organizacionais	62
Quadro 4 - Orientações de valor dominante e variantes	68
Quadro 5 - Aspectos dos conceitos da cultura organizacional	74
Quadro 6 - Outras tipologias	101
Quadro 7 - Tipologia de Amin	102
Quadro 8 - Tipologia do Institute of development Studies (IDS)	102
Quadro 9 - Tipos de Pesquisa	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas, segundo o país de origem e porte	87
Tabela 2 – Ano de fundação da empresa	124
Tabela 3 – Número de Sócios Fundadores	125
Tabela 4 – Perfil do Sócio Fundador das Micro e Pequenas Empresas	125
Tabela 5 – Relação de Trabalho	126
Tabela 6 – Escolaridade do Pessoal Ocupado	126
Tabela 7– Destino das Vendas	127
Tabela 8– Vantagens da Localização no Arranjo	131
Tabela 9 – Transações Comerciais Locais	134
Tabela 10 – Subcontratação no arranjo	134
Tabela 11 – Atividades Subcontradas	135
Tabela 12 – Atividades Subcontradas pelo arranjo	136
Tabela 13 – Atividades Cooperativas em 2005	143
Tabela 14 – Principais Parceiros de Atividades - Grau de Importância	144
Tabela 15 – Principais Parceiros de Atividades - localização e formalização	145
Tabela 16 – Formas de Cooperação	146
Tabela 17 – Resultados das Ações Conjuntas	148
Tabela 18 – Fontes de Informação - Grau de Importância	150/151
Tabela 19 – Fontes de Informação – localização e formalização	153
Tabela 20 – Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos	156
Tabela 21 – Características da Mão de obra Local	157
Tabela 22 – Fatores competitivos da Mão de obra	157
Tabela 23 – Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem	158
Tabela 24 – Inovações nos últimos 3 anos	160
Tabela 25 - Participação nas vendas em 2005 de produtos novos ou aperfeiçoados nos últimos 3 anos	161
Tabela 26 - Impactos da inovação	162

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição do número de trabalhadores por setor de atividade e Porte	88
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema e Pressuposto Norteador da Pesquisa	20
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo Geral	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 Estrutura dos Capítulos Teóricos	24
2 INFORMAÇÃO, LOCALIZAÇÃO E COMPARTILHAMENTO	28
2.1 O Conceito de Informação	28
2.2 Valor da Informação, Conhecimento e Competitividade	34
2.3 Criação do conhecimento, localização e compartilhamento	42
3. CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES SÓCIO-CULTURAIS	65
3.1 Cultura e Cultura Organizacional	66
3.2 A Cultura de um APL: Entre o Nacional e o Organizacional	79
4. AGLOMERADOS PRODUTIVOS E APLs	85
4.1 Novos Tempos, Novos Papéis das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs)	85
4.2 Localização e Economia	93
4.3 As Aglomerações Produtivas	96
4.3.1 Distrito Industrial	98
4.3.2 Milieu Innovateur	99
4.3.3 Cluster	100
4.3.4 Aglomerados Produtivos - Outras Abordagens	101
4.4 Arranjos Produtivos Locais	104
5 RECORTE METODOLÓGICO	112
5.1 Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais	112
5.2 Procedimentos Metodológicos	118
5.3 A Unidade de Análise: as Confeccões do Bairro Prado	121
6 O SETOR DE CONFECÇÕES DO PRADO COMO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	124
6.1 Caracterização das empresas pesquisadas	124
6.2 Respostas às questões colocadas	128
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: SURGE UM APL	166
BIBLIOGRAFIA	169
ANEXO A	181
ANEXO B	194
ANEXO C	197

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Uma grande transformação vem acontecendo em todo o mundo desde a metade do século passado. As fortes mudanças centradas nas tecnologias da informação e comunicação (TICs) têm remodelado fortemente toda a base material da sociedade (CASTELLS, 2000), afetando “as formas como produzimos e organizamos a nossa própria existência” (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO, 2005). O fenômeno das redes integra todas as economias do mundo, criando uma nova forma de relação entre a economia, o Estado e a sociedade. Alterando (e diminuindo) as noções de tempo e espaço, tais tecnologias passam a afetar também largas parcelas da vida social, cultural e política das diferentes sociedades. Percebe-se a emergência de um novo padrão de acumulação, a aceleração dos processos de competição e a crescente financeirização da economia. O mundo passa por um intenso processo de liberalização e globalização das economias e mergulha num novo contexto macro e micro econômicos. A extensão, intensidade e velocidade das mudanças provocam inevitavelmente perplexidades e indagações sobre o impacto das mudanças sobre os processos sociais, econômicos e políticos. A virada do milênio é caracterizada pela proliferação de interpretações sobre essas mudanças e seu impacto (LASTRES, CASSIOLATO e ARROIO, 2005). Evidencia-se então o papel central da informação e do conhecimento no padrão sócio-técnico-econômico emergente (AUN, 2001): a mão de obra que lida com produtos materiais passa a ser menor do que a que produz, processa e distribui os intangíveis; aumenta de forma significativa a participação de conhecimentos codificados no valor de bens e serviços. Vivemos a Economia do Conhecimento ou a Economia do Aprendizado, como propõem Johson e Lundvall (2005).

Na esteira das transformações, uma tem merecido grande destaque nas economias dos diversos países: o espaço cada vez mais relevante das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Segundo Amaral Filho (2002), o papel das MPMEs mudou como consequência das mudanças estruturais ocorridas na economia, notadamente 5 delas: (i) crise do planejamento e da intervenção regionais centralizadores; (ii) reestruturação do mercado; (iii) megametropolização, seguida pela emergência de megas problemas urbanos; (iv) globalização e abertura econômica e (v) tecnologia da informação e telecomunicações. O fenômeno MPME se repete, em escalas diferentes de grandeza em praticamente todos os países e não é diferente no Brasil, onde tem um papel significativo na quantidade de mão de obra que emprega, sendo ainda, segundo o IBGE, um fenômeno crescente. As MPMEs empregam hoje 59,55% da mão de obra no país (IBGE, 2004).

Nesse contexto há uma emergência de novas estratégias de organização e de desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, cujas bases são as redes e os agrupamentos territorializados (em bairros, municípios e regiões). De particular interesse são as MPMEs em agrupamentos conhecidos como arranjos produtivos locais (APLs¹), considerados hoje de importância significativa em todas as discussões sobre políticas de desenvolvimento regional e inclusão social (AUN, CARVALHO e KROEFF, 2005).

Os conceitos de arranjo e sistema produtivo e inovativo local, desenvolvidos pela Redesist² focalizam um conjunto específico de atividades econômicas que possibilitam e privilegiam a análise de interações, particularmente aquelas que levam à introdução de novos produtos e processos.

¹ Veremos melhor esse conceito nos capítulos 2 e 4.

² RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, responsável por esses conceitos e inúmeros trabalhos ligados a aglomerados produtivos, inovação e desenvolvimento. Maiores informações em www.ie.ufrj.br/redesist.

O foco em agrupamentos produtivos aumenta o número de organizações atendidas pelos órgãos articuladores das políticas públicas, por um lado, e aumentam as possibilidades de sucesso das organizações atendidas pela própria instrumentalização que o conceito provê. Assim a estratégia que valoriza o agrupamento de MPMEs – com os diversos nomes e abordagens existentes³ - tem ganho uma revelada preferência da parte das políticas públicas de desenvolvimento, mas fortemente nos países desenvolvidos, menos nos países em desenvolvimento. Essas estratégias visam ora adaptar as estruturas produtivas, ora gerar emprego e renda ou promover o desenvolvimento de um local ou de uma região. Na maioria dos casos, essa estratégia tem servido basicamente de mecanismo estruturador e organizador das MPME's, tendo ocupado rapidamente o lugar dos mecanismos institucionais que apoiavam individualmente ou isoladamente essas empresas.

O conceito de APL mostra-nos, também, a importância que tem o ambiente onde estão inseridas as organizações, na possibilidade do sucesso das mesmas; bem como a importância que têm as relações existentes entre os atores desse contexto. Aqui voltamos nossas atenções no sentido de entender melhor esses agrupamentos produtivos. Interessa-nos, sobretudo, a questão das relações sinérgicas das organizações desses arranjos. Aun, Carvalho e Kroeff (2005) ressaltam a importância do papel da informação na configuração do sucesso dos APLs, associando o mix informacional (existência de infra-estrutura educacional, disponibilidade de serviços de informação e grau de interação tácita) ao grau de territorialização estabelecido por Cassiolato e Szapiro (2003)⁴; e classificando aí os

³ Também veremos essas diferentes estratégias de agrupamentos produtivos no capítulo 4.

⁴ “O grau de territorialização diz respeito ao ponto de enraizamento local das capacitações necessárias ao estabelecimento de atividade inovativas e está diretamente relacionado à importância da inovação na competitividade e à dimensão local da inovação.” (AUN, CARVALHO e KROEFF, 2005)

APLs em 4 tipos. Esses autores entendem serem os conhecimentos tácitos, os explícitos e os valores culturais “os elementos propulsores” de um APL, necessários, cada um, em graus diferentes em cada tipo classificado. Segundo Amaral Filho (2002) estudar essas relações também é importante por 3 razões: 1) a renovação que essa questão traz para as estratégias das MPMEs; 2) “porque as novas estratégias de organização estão relacionadas com as novas possibilidades de geração de emprego e renda e de fortalecimento do tecido sócio-produtivo” e 3) porque esses estudos trazem à cena a discussão do modelo de desenvolvimento regional ou local, de uma nova maneira. Outros autores também ressaltam a importância do ambiente como fator motivador ou facilitador do desenvolvimento desses arranjos, como veremos adiante.

Lembramos ainda outras relevâncias do tema: a) os ganhos de competitividade percebidos nos chamados arranjos produtivos locais de uma maneira geral; b) a importância da cadeia têxtil na atividade econômica nacional; c) a pujança e tradição do setor de confecções em Minas Gerais, especialmente, na capital e, d) as possibilidades de contribuição que o estudo pode dar ao agrupamento estudado e a agrupamentos produtivos similares. Usaremos como campo de estudo uma associação de pequenas indústrias do ramo de confecções do bairro Prado, em Belo Horizonte, que verificaremos se podem ser caracterizadas como um arranjo produtivo local.

No estudo deste ambiente, dessas relações sinérgicas, nosso foco principal é buscar os elementos construtores e geradores de informações, conhecimentos e inovações e a exigência que se estabelece para uma aprendizagem coletiva em um APL.

1.1 Problema e Pressuposto Norteador da Pesquisa

Várias são as tipologias de aglomerados e sistemas produtivos: distritos industriais, distritos industriais recentes, manufatura flexível, milieu inovativo, parques científicos, redes locais e cluster, dentre outros (Cassiolato e Lastres, 2003). Amaral Filho (2002) cita os perigos, as limitações e dificuldades de se fazer uma transposição das experiências e metodologias estrangeiras para a nossa realidade, sem se levar em conta o ambiente cultural, político e institucional que gerou essas experiências; e sem se considerar também que essas experiências nasceram e se desenvolveram, não só em ambientes específicos, mas também em épocas, contextos e configurações políticas e econômicas muito diferentes.

Por isso também defende o conceito desenvolvido pelo grupo de pesquisa REDESIST do Instituto de Economia da UFRJ de arranjo produtivo local: *“...são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes.”*

A ênfase do conceito desenvolvido pela REDESIST privilegia o estudo das relações entre conjuntos de empresas e destes com outros atores; das bases dos processos de aprendizado para as capacitações organizacionais, produtivas e inovativas; dos fluxos de conhecimento, notadamente o tácito; da importância da proximidade territorial e identidade histórica, social, institucional e cultural como fontes de vantagens competitivas.

Nosso problema nasce da seguinte indagação: como as relações sinérgicas que constituem um APL estabelecem elementos construtores de informação, conhecimento e inovação necessários ao arranjo?

A solução será direcionada por um princípio que norteia a pesquisa:

São determinados conteúdos informacionais os propulsores das relações sinérgicas que, dentro de um APL, possibilitam seu desenvolvimento e cooperativismo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar, no grupo de empresas de confecções do bairro Prado em BH, os conteúdos informacionais que estruturam e permitem relações sinérgicas facilitadoras do seu desenvolvimento, como Arranjo Produtivo Local.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar se o conjunto de empresas de confecção do Prado/BH configura um APL de acordo com os indicadores colocados.
- ✓ Identificar os tipos de informação que independente da cultura organizacional estabelecem relações propulsoras à criação de conhecimento.
- ✓ Relacionar os indicadores de sucesso ao estabelecimento de APLs, colocados pela literatura, aos conteúdos informacionais localizados como como propulsores de relações sinérgicas, no arranjo pesquisado.

1.3 Estrutura dos Capítulos Teóricos

A seguinte estrutura dos capítulos pretende dar corpo e uma seqüência lógica a esse estudo:

Esta Introdução, onde fazemos uma breve contextualização do cenário, apresentamos o problema de pesquisa, sua justificativa, os objetivos, a ordem dos capítulos desenvolvidos, além da apresentação dos caminhos teóricos escolhidos..

No Capítulo 2 - Informação, localização e compartilhamento – contextualizamos o conceito e o papel da informação na sociedade contemporânea, à luz das teorias sociais e econômicas: falamos das transformações do final do século XX, abordando seu impactos sociais, organizacionais e produtivos (Castells, Daniel Bell, Lastres e Ferraz) e suas conseqüências sobre as MPMEs (Amaral Filho (2002), Aun e outros (2005), Cassiolato e Lastres(1999), Cassiolato e Szapiro(2003), Fijon(1997)). Abordamos a questão da informação e do conhecimento sob a ótica das organizações, elucidando seu papel estratégico na competitividade das organizações. Também nesse capítulo mostramos a importância da inovação e a geração do conhecimento no sistema produtivo e como afetam a sobrevivência e competitividade das organizações, regiões e países. Mostramos como se dá o uso e a criação do conhecimento a partir de 2 (duas) teorias que tratam dessa questão a nível organizacional. A primeira é a teoria proposta por Choo(2003) sobre como as organizações criam significado para construir conhecimento e tomar decisões. E a segunda teoria, (Nonaka e Takeuchi, 1998) explica como as organizações podem criar um ambiente que favoreça a interação e o compartilhamento de informações /

conhecimentos entre os indivíduos de modo que essa interação facilite a criação de novos conhecimentos e inovações de formas diversas. Ainda nesse capítulo exploramos a questão da localização e sua influencia econômica nas organizações, além dos ambientes facilitadores da interação e cooperação, base dos processos de aprendizagem. Analisamos ainda o ambiente interorganizacional de um agrupamento produtivo e focamos as variáveis que podem facilitar o seu desenvolvimento, classificando-os segundo seu estágio evolutivo. Finalmente relatamos estudos e teorias sobre compartilhamento de informação (JARVENPAA e STAPLES, 2000) e outros estudos que enumeram elementos facilitadores e obstáculos a esse compartilhamento (Bruns e Mckinnon (1993), Doctor (1992), Choo e Auster (1993), Adam e Murphy (1995), Barbosa (1997), Constant e al. (1994), Haythornthwaite e Wellman (1998), Tomael (2005), Sonnenwald e Pierce (2000), Dixon (2000), Yu, Yan e Cheng (2001), Xu, Yang et al. (2004), Hibberd e Evattt (2004), Davenport e Prusak (1999), Tsai (2002) e Cross, Parker e Borgatti (2000)).

No Capítulo 3 – Cultura, cultura organizacional e valores sócio-culturais, a partir do conceito da cultura organizacional estudamos a importância e a influência da cultura local sobre as organizações. Estudamos aqui também os aspectos da cultura brasileira que podem favorecer a criação de um ambiente inter-organizacional favorável ao desenvolvimento de suas organizações, como em um agrupamentos ou arranjos produtivos localizados.

No Capítulo 4 – Aglomerados produtivos e APLs - mostramos a evolução do papel das micro, pequenas e médias empresas no cenário econômico internacional, sua importância no Brasil e o impacto das transformações contemporâneas sobre o

papel dessas MPMEs. Mostramos ainda a evolução do papel da localização nas teorias econômicas e sua atual relevância. Trabalhamos ainda os diversos conceitos de aglomerações produtivas, aprofundando o conceito de APL (Albagli (2003), (2002), Aun e outros (2005), Cassiolato e Lastres(1999), Cassiolato e Szapiro(2003).

No Capítulo 5 – Recorte metodológico – discutimos as metodologias de pesquisa utilizados nas Ciências Sociais, explicitamos nossos procedimentos metodológicos e descrevemos nossa unidade de análise: um agrupamento produtivo de confecções do bairro, Prado, em Belo Horizonte, justificando sua escolha.

No Capítulo 6 – O Prado como Arranjo Produtivo Local – apresentamos os resultados de nossa pesquisa

No capítulo 7 – Considerações finais: surge um APL - apontamos possibilidades de pesquisas futuras que acreditamos ter encontrado durante nosso trabalho.

CAPÍTULO 2

2 INFORMAÇÃO, LOCALIZAÇÃO E COMPARTILHAMENTO

2.1 O conceito de Informação

Para González de Gómez (2001) a importância da informação como componente principal das sociedades contemporâneas tem tido como consequência a disputa pela sua definição autorizada por múltiplas arenas meta-discursivas mas, ainda segundo a autora, espera-se da Ciência da Informação “a definição do que propriamente pode ou não chamar-se informação”. Daí, para muitos, a dificuldade da abordagem conceitual sobre o sentido da palavra informação. Buckland (1991) percebeu a ironia do termo informação, que busca o tornar-se informado, com redução de ignorância e de incertezas, ser ambíguo em si mesmo e ser usado em grande variedade de sentidos. E é o mesmo Buckland que, depois de mergulhar na pesquisa da variedade de sentidos e nos diversos autores, sistematizou e sintetizou a reflexão sobre o significado do termo informação, ao identificar três principais usos da palavra informação: 1) informação enquanto processo, 2) informação enquanto conhecimento e 3) informação enquanto coisa. O primeiro sentido da palavra informação é relativo à transformação das pessoas por meio do conhecimento da informação. O ato de receber a informação e com seu recebimento, transformar a base de conhecimento do receptor. Ou, transcrevendo-o literalmente: *“quando alguém é informado, aquilo que ele sabe é mudado. (...)”*, transformado. O segundo sentido vai além do primeiro sentido, além do processo. É, de certa forma, o conteúdo da informação no sentido anterior. É o que é percebido através da informação-processo. Sua característica é a de ser intangível, não mensurável. Conhecimento, crenças e opiniões são pessoais, subjetivas, conceituais. Mas, para comunicá-las ou expressá-las é necessário representá-las de alguma forma

fisicamente, seja através de sinais, de textos ou de imagens. A informação aparece, então, com o seu terceiro significado: é a informação materializada, codificada e assim transformada em algo palpável, tangível: livros, instruções, dados. O avanço tecnológico, a quantidade cada vez maior de 'informações' produzidas, a crescente prática de referir-se às comunicações, os bancos de dados, livros, etc, como informação nos empurra na direção de reconhecer essa dimensão. A informação-coisa, qualquer que seja seu nome, é de especial importância para os sistemas de informação porque estes, cada vez mais, incluindo aí os sistemas especialistas e sistemas de recuperação de informações, só conseguem lidar com informações no 'formato' de registro. Sintetizando essa questão: ele divide as informações em intangíveis (conhecimento e informação enquanto conhecimento) e tangíveis (a representação física das primeiras: informação enquanto coisa). Hjørland e Capurro (2004) afirmam que o conceito informação, entendido como comunicação do conhecimento, desempenha importante papel nos dias atuais, e que o conhecimento e a sua transmissão são fenômenos básicos na sociedade humana.

As transformações tecnológicas centradas nas tecnologias da informação ocorridas na segunda metade do último século modificaram profundamente todo o cenário social da vida humana. O capitalismo passou por um processo de profunda reestruturação caracterizada por, dentre outras coisas, maior flexibilidade de gerenciamento e descentralização das empresas, além de sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas, obrigando as economias de todo mundo a manter uma interdependência (CASTELLS, 2000). Segundo Cassiolato (1999) a 'computarização' de toda função dentro da empresa (design, P&D, produção, mercadológica e administrativa) levou a um novo tipo de

organização e a um novo estilo de administração, além do estabelecimento de novos relacionamentos entre as instituições. A cada dia surgem novos produtos, processos e insumos, novos mercados, novas formas de organização; novas formas de gerar e transmitir conhecimentos e inovações; de produzir e comercializar bens e serviços; de definir e implementar estratégias e políticas; novas formas de organizar e operar empresas e outras instituições públicas e privadas. Inovações de todos os tipos foram e estão sendo geradas e difundidas, cada vez mais velozmente (LASTRES E FERRAZ, 1999). Encurtando tempo e espaço, as inovações e tecnologias passam a afetar em muitos aspectos a economia e largas parcelas da vida social, cultural e política das diferentes sociedades. “Todos os planos da atividade humana sofreram um processo de transformação de dimensão até então nunca experimentada em outras épocas por outros povos” (AUN, 2001). Segundo Cassiolato (1999) “paralelamente à difusão de uma grande variedade de inovações por toda a economia, evidencia-se uma mudança de paradigma das tecnologias intensivas em capital e energia e de produção inflexível e de massa (baseadas em energia e materiais baratos) para as tecnologias intensivas em informação”. Os anos 90 caracterizam-se por rápidas mudanças em design e mix de produtos eletrônicos, além do fortalecimento das características relacionadas ao novo paradigma técnico-econômico: velocidade, capacidade de armazenamento, flexibilidade, networking e forte convergência entre as tecnologias de computação com as tecnologias de telecomunicações.

Na esteira dessas transformações emergem, desde a década de 70, persistentes afirmações de que as sociedades do mundo ocidental ingressaram em uma nova era

da sua história (KUMAR, 1997; LASTRES e FERRAZ, 1999; CASTELLS, 2000; AUN, 2001, COCCO, SILVA e GALVÃO, 2003, ALBAGLI, 2005).

A emergência dessa Sociedade da Informação veio se manifestando por todo um conjunto de transformações profundas em todos os níveis: geopolítico, informacional, cultural, social, tecnológico, organizacional, comercial, industrial e institucional, propiciadas pela generalização do uso das tecnologias de informação e telecomunicação e das redes de informação. Fala-se então de uma sociedade informatizada que desmistifica limites e fronteiras gerando uma mundialização de fluxos de informação, tornando o mundo mais complexo no ambiente de transformações do processo de globalização. (Aun, 2001, p.51-52)

Ao longo desse período diversos termos como Economia da Informação, economia baseada no conhecimento e Sociedade da Informação, dentre outros, são cunhados para identificar a ‘nova era’ ou ‘nova economia’. Já em 1999, Cassiolato afirmava, identificando as mudanças nas ocupações do mercado de trabalho:

De fato, a proporção de trabalho que simplesmente manuseia bens tangíveis, ao longo do processo produtivo, tem cada vez mais se tornado menos significativa do que a proporção do trabalho responsável pela produção, distribuição e processamento do conhecimento. A expansão – absoluta e relativa – das atividades e dos setores ‘intensivos em conhecimento’ tem caracterizado os processos de desenvolvimento nas últimas décadas. (Cassiolato, 1999, p.172-173)

Petit (1998) relaciona as mudanças estruturais à combinação de 4 (quatro) evoluções: a difusão das novas tecnologias de informação e telecomunicação (TICs), o enorme crescimento das atividades terciárias (‘terciarização’), a expansão da internacionalização das economias e dos mercados (‘mundialização’) e o crescimento do nível de educação e do estoque de conhecimentos.

Castells (2000) afirma que a principal característica da Sociedade da Informação vem do fato de ela ser organizada em redes, constituindo uma nova morfologia social das sociedades.

Aun (2001) cita os elementos que considera determinantes na diferenciação da Sociedade da Informação da sociedade industrial:

- A informação usada como recurso econômico, aumentando a eficácia, a competitividade e estimulando a inovação das empresas e serviços públicos;
- Grande ampliação do uso da informação pelo grande público nas atividades de consumo e no conhecimento de direitos sobre os serviços públicos;
- A economia e a sociedade desenvolvem um setor de informação e sua infraestrutura para responder à demanda pelos meios e serviços de informação;
- O pertencimento à Sociedade da Informação (por um país) é caracterizado pelo crescimento do setor de informação a uma taxa maior e mais rápida que todo o conjunto da economia.

Cocco, Silva e Galvão (2003) afirmam: “os discursos em torno do novo e da inovação têm convergido nas últimas décadas”... “em apreender a emergência de uma ‘economia do conhecimento’, na qual o saber manifesta-se enquanto força produtiva e fator de produção fundamental nas economias contemporâneas.”

Bueno e Jannuzzi (2005) mostram que a evolução das ocupações que se baseiam na geração, disseminação e utilização da informação e conhecimento, sobrepondo-se, quantitativamente, em alguns países, às ocupações que se caracterizam pelo uso das habilidades manuais, é uma evidência dessas mudanças e gerou o conceito Economia da Informação, relacionado aos estudos das mudanças estruturais nos fatores de produção já citados.

A informação e o conhecimento sempre constituíram importantes alicerces dos diferentes modos de produção (LASTRES e FERRAZ, 1999 e BARBOSA e PAIM, 2003). O que torna a informação especialmente significativa nos dias atuais é sua natureza digital, com importantes reflexos na crescente capacidade de codificação

do conhecimento, no aumento da velocidade de transmissão e na confiabilidade, além da redução drástica dos seus custos de armazenamento, processamento e comunicação e disseminação. Como consequência a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um novo e estratégico papel e “as TIs passam a ser fundamentais para a gestão pública, privada e individual (LASTRES e FERRAZ, 1999)”, colocando em xeque os enfoques e modelos que predominam na chamada teoria econômica tradicional e exigindo aportes teóricos das diversas ciências que dêem conta de explicar seus impactos.

Daí Hjørland e Capurro (2004) afirmarem que a coisa mais importante na Ciência da Informação é considerar a informação como uma força constitutiva na sociedade e, assim, reconhecer a natureza teleológica dos sistemas e serviços de informação.

Naturalmente a CI tem uma história e um corpo teórico que não permitem que se perca de vista, o que Saracevic e Wood (1981) chamam de importante papel da CI:

o de consolidar informações com o propósito de servir às necessidades dos cidadãos e / ou grupos sociais na solução de problemas e no suporte à tomada de decisões na direção do desenvolvimento econômico; cidadãos e / ou grupos sociais estes que não teriam outra forma de obter efetiva e eficientemente essas informações. (Saracevic e Wood, 1981, p.9-10)

2.2 Valor da Informação, Conhecimento e Competitividade

A crescente desmaterialização, dos produtos, processos e ferramentas⁵, conseqüentes do aumento significativo da parcela da informação e do conhecimento nos mesmos, traz à tona a discussão sobre o valor dos mesmos. No mercado atual as informações são vendidas, têm demanda, ampliam as ocupações dos profissionais de informação, muitos com uma remuneração acima da média.

Estudos americanos mostram que essa evolução no número dos chamados 'colarinhos brancos' (trabalhadores envolvidos nas atividades de geração, disseminação e utilização da informação e conhecimento) já se manifestava nas décadas de 50 e 60, atingindo 45,8% da mão de obra ocupada em 1995. Um estudo de Bueno e Jannuzzi (2005) sobre o Censo Demográfico de 2000 dimensiona essa categoria no Brasil, utilizando a mesma metodologia e proposta conceitual utilizada pelos principais trabalhos internacionais e a nova Classificação Brasileira de Ocupações (MTE 2002): 18,2% da população economicamente ativa no Brasil já trabalha no setor de informação, contra a média de 40% dos países mais desenvolvidos. Esse mesmo estudo mostra que a massa de rendimentos apropriada pelos trabalhadores do setor alcança mais de 37% em nível nacional, mais que o dobro da representação percentual do setor.

⁵ Em 1993 as matérias primas não representavam mais do que 2% a 3% do custo de produção dos componentes microeletrônicos e depois disso já houve um avanço na miniaturização. Um acordo entre o governo americano e a indústria automobilística, em 1997, estipulou a redução a um terço do consumo de combustível e emissão de CO₂, e teve como conseqüência a redução de 50% na massa média dos veículos. Portanto, 50% menos de 'matéria'. Marques (1999) traz interessantes dados sobre essa 'desmaterialização' nas diversas atividades econômicas.

A tarefa de quantificar o valor da informação e do conhecimento acaba sendo uma exigência ou melhor, uma necessidade. No cotidiano econômico a informação e o conhecimento são fundamentais para o sucesso: inovação de produtos e processos, solução de problemas, planejamento estratégico, tudo isso necessita de informações precisas, oportunas, úteis, abrangentes e relevantes. Algumas informações podem ter valor intrínseco, ser irrestritas em termos de custo, gerar demanda ilimitada e se destinar a consumo final. Outras podem ter valor utilitário, ser altamente dependentes do custo, destinar-se a demandas flutuantes e destinar-se a consumo intermediário. A valorização correta da informação e do conhecimento talvez dependa de uma evolução do pensamento econômico. Afinal, são mercadorias diferentes das outras, como colocado por Corsani:

Desincorporados de qualquer suporte material, os conhecimentos desequilibram as teorias de valor, tanto a marxista quanto a neoclássica, recolocando o problema de sua valorização, pois, em virtude mesmo de sua desincorporação, eles podem ser reproduzidos, trocados, utilizados separadamente do capital e do trabalho.

Quais são essas características específicas que fazem do conhecimento uma mercadoria diferente das outras? De maneira muito esquemática, pode-se dizer que sua produção escapa à lei dos rendimentos decrescentes e que, a fortiori, eles não são escassos. Tentemos agora declinar suas especificidades. Para tanto, partiremos do 'consumo' de conhecimentos: ele não é destruidor, ou seja, o fato de utilizar conhecimentos não implica o esgotamento de sua utilidade ou sua degradação. Ao contrário, a utilização de um conhecimento é uma atividade criadora, pois como 'conhecimento em ação' ele evolui com o uso subjetivo que se faz dele. Quanto à troca, ela não comporta nem sacrifício. Neste sentido, no caso dos conhecimentos, a troca não é senão uma metáfora, pois alguém que dá um conhecimento não fica por isso privado dele.

O conhecimento tem um valor-utilidade, mas esse não é dado antecipadamente: ele é objeto de uma produção de sistemas de valores/conhecimentos. Conseqüentemente, esse valor-utilidade se define no próprio interior do processo de produção e difusão/socialização dos conhecimentos. Além disso, o conhecimento só tem valor se for 'trocado', ou seja, quando se difunde, mas ao mesmo tempo sua difusão coincide (ou quase) com a sua socialização. Em razão disso, ele perde rapidamente seu valor para o detentor inicial. O custo de reprodução é muito baixo, quiçá nulo; o custo de produção de um conhecimento é, contudo, submetido à álea, à incerteza que pesa sobre o processo de inovação enquanto processo de novos conhecimentos, mas também à incerteza quanto à sua validação social.

Tantas características específicas (...) fazem com que sua valorização não possa funcionar segundo as mesmas leis que fundam a valorização das mercadorias. (Corsani, 2003, p.28-29)

Não obstante, teses que consideram o mundo globalizado e sem fronteiras supõem também que as informações, conhecimentos e tecnologias são simples mercadorias, passíveis de serem transferidas no mercado via os tradicionais mecanismos de preço. Acredita-se, ainda, na intensificação das possibilidades de codificação dos conhecimentos, “aproximando-os de uma mercadoria passível de ser apropriada, armazenada, memorizada, transacionada e transferida, além de poder ser reutilizada, reproduzida e licenciada ou vendida indefinidamente e a custos crescentemente reduzidos” (LASTRES e ALBAGLI, 1999). Embora a codificação do conhecimento tenha permitido que uma parcela do mesmo tenha características de *commodity*, tal ‘comoditização’ apresenta limites, como veremos mais à frente (CASSIOLATO, 1999). Na prática, no mundo moderno, no qual se privilegia a especulação, o valor das empresas tem crescido de forma significativa, notadamente – mas não unicamente (SVEIBY, 1998) - as de alta tecnologia, descoladamente do ativo palpável, tangível⁶. O que acaba provocando a necessidade de medir esse ativo das organizações, talvez até para justificar o seu valor de mercado. Por consequência, torna-se importante o estudo do valor intangível dessas organizações.

Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros...Portanto, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render...Esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados.

⁶ Em 1995 as ações da Microsoft eram negociadas a U\$70, contra um valor contábil (ou patrimonial) de U\$7. Quando desenvolveu o software Java as ações da Sun sofreram uma valorização de U\$ 4,4 bilhões em apenas 18 meses, sem nenhuma correspondência de crescimento patrimonial da empresa. Exemplos de diferenças entre valores contábeis e de mercado de empresas de vários setores da economia são citados em Sveiby (1998).

São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. (Sveiby, 1998, p.9)

Sveiby (1998) sustenta ainda que são 3 (três) os tipos de ativos intangíveis das empresas: competência⁷ dos funcionários, estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, cultura organizacional) e estrutura externa (relações com clientes e fornecedores, marcas, marcas registradas, reputação e/ou imagem da empresa). O autor acrescenta que essa compreensão é importante porque vivemos num novo paradigma (“economia do conhecimento”) e é fundamental para a sobrevivência das organizações saber gerenciar esses ativos intangíveis nesse ambiente, tendo a percepção, ainda, como veremos a seguir, de que todos esses ativos estão diretamente ligados ou são estruturas de conhecimento. Sveiby considera que a competência dos funcionários é não só um dos três ativos intangíveis, mas também a fonte dos outros dois (estrutura interna e estrutura externa). Para Sveiby o conceito competência, que engloba o conhecimento, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais⁸; é a melhor maneira de descrever conhecimento no contexto empresarial. Mas que para entender o que é competência é necessário, primeiro, definir conhecimento. Fundamentado basicamente na teoria do conhecimento que Michael Polanyi desenvolveu no final da década de 40 e início da de 50, Sveiby acredita que o conhecimento possui quatro características: é tácito, é orientado para

⁷ São vários os conceitos de competência. Barbosa e Rodrigues (2005) citam os esforços de Bittencourt (2001) e Barbosa (2002) para inventariar esses diversos significados do conceito, que resultam em diferentes conotações e ênfases. Como afirmam Barbosa e Rodrigues (2005) e também Ruas e outros autores (2005), são diferentes abordagens usadas na educação, formação profissional, economia e estratégia, sociologia do trabalho, direito e gestão de pessoas, dentre outros. Barbosa e Rodrigues (2005), ao pesquisarem os modelos de gestão de competências usados por grandes organizações brasileiras, trazem uma pequena sistematização conceitual do tema.

⁸ Sveiby considera que esses elementos da competência são mutuamente dependentes: o conhecimento explícito (adquirido quase sempre pela educação formal), a habilidade (envolve uma proficiência prática física e mental. É adquirida por treinamento e inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação), a experiência (adquirida pela reflexão sobre erros e sucessos passados), julgamentos de valor (são percepções do que o indivíduo acha ser o correto. Agem como ‘filtros’ para o processo de aprendizagem) e as redes sociais (formadas pelas relações dos indivíduos num ambiente e numa cultura determinada).

a ação, é sustentado por regras e está em constante mutação. Polanyi vê o conhecimento como algo pessoal formado dentro de um contexto social e individual. E afirma que o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é fundamental. Para ele todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito (na prática). Assim é construído e transmitido socialmente influenciados pelas experiências e conceitos dos indivíduos (isso vai ser interessante em nossa análise posterior). O nosso repertório de conhecimentos é acumulado, segundo o autor, pelas experiências sensoriais⁹: o conhecimento é uma atividade. Com o tempo, criamos no nosso cérebro inúmeros padrões que agem como regras inconscientes para lidar com as situações. Essas regras¹⁰ poupam tempo e energia e são fontes da fantástica diferença de velocidade entre o consciente e o inconsciente, além de desempenharem um papel vital na aquisição e aperfeiçoamento de habilidades.

Importante constatação é que para utilizar as ferramentas intelectuais (as regras) é preciso confiar no contexto social. Vemos também, do conceito de competência e da definição de conhecimento, que a competência depende, em grande parte, do ambiente, especialmente para os componentes empíricos e da rede social.

A preocupação com os fenômenos informação e conhecimento nas organizações não é recente. Informação e conhecimento sempre foram matérias adquiridas, processadas, produzidas, armazenadas, distribuídas e utilizadas nas organizações de toda natureza. As mudanças paradigmáticas de final de século é que deram um novo papel político, social, cultural e econômico à informação e ao conhecimento,

⁹ A mente subconsciente, responsável pelas atividades sensoriais, é um milhão de vezes mais rápida do que a mente consciente (Norretranders apud Sveiby, 1998).

¹⁰ Embora úteis, as regras são limitadoras porque ‘filtram’ os conhecimentos novos. Fazer as coisas de maneira automática é ‘desligar’ a capacidade de criar novos conhecimentos.

com reflexos em suas manifestações organizacionais (BARBOSA e PAIM, 2003). Nesse contexto, a informação e o conhecimento têm adquirido *status* de insumos e recursos estratégicos (ARAÚJO, 2001 e ALBAGLI, 2003 e 2005)

Dos estudos que focam sua atenção e análise ao papel da informação e do conhecimento no mundo contemporâneo destacam-se as contribuições teórico-conceituais de uma corrente, chamada neo-schumpeteriana, evolucionária ou as dos 'economistas da inovação e do conhecimento'. Essa corrente trabalha na distinção dos termos informação e conhecimento, destacando também seus sentidos econômicos (e suas possibilidades ou não de 'comoditização', como vimos acima). A escola neo-schumpeteriana aponta a importância de esforços explícitos para a geração de novos conhecimentos e sua introdução e difusão no sistema produtivo.

Segundo eles "esse é o processo que conduz ao surgimento de inovações, considerado fator-chave para o processo de desenvolvimento" (LASTRES e FERRAZ, 1999) e, evidentemente, para a competitividade. Nas palavras de Lastres e Ferraz (1999) os conceitos neo-schumpeterianos "deram corpo e poder explanatório sobre a existência de uma complexa e dinâmica interação entre diferentes fontes de inovação, assim como lançaram nova luz sobre a dinâmica da geração, aquisição e difusão de inovações (tanto tecnológicas quanto organizacionais)¹¹". Os economistas da inovação Jonhson e Lundvall (2000) desenvolveram uma classificação de categorias de conhecimento, dividindo-as em 4:

- 1) conhecer 'o quê' (know-what), relativo ao conhecimento sobre os fatos, sendo

¹¹ A evolução do debate sobre o papel da informação e conhecimento nas sociedades atuais incorpora a percepção da importância da dimensão sócio-espacial nos processos e seu impacto no próprio conceito de inovação, que torna-se mais abrangente valorizando, além do conhecimento formal e avançado, o conhecimento não formalizado e não estruturado construído nas práticas econômicas e sociais (LALL e GHOSH apud ALBAGLI, 2005).

mais facilmente comunicável e identificável; 2) conhecer ‘o por que’ (know-why), relativo ao conhecimento sobre os princípios e leis naturais e sociais e aproximando-se do que comumente se chama de conhecimento científico; 3) conhecer ‘o como’ (know-how), relativo às habilidades e capacitações que permitem fazer algo (É o conceito que mais se aproxima do conceito de conhecimento tácito, explanado abaixo. É considerado um conhecimento desenvolvido e mantido no âmbito das organizações.). E, finalmente, 4) conhecer ‘quem’ (know-who), relativo a conhecimentos sobre quem sabe o que e quem sabe fazer o quê. Esse conceito envolve também a capacidade social de cooperação e comunicação com diferentes tipos de pessoas e especialistas, e nos será muito útil na compreensão dos processos de criação de conhecimento em aglomerados produtivos.

Merecem destaque também os conceitos de conhecimento tácito e explícito ou codificado (Polanyi, 1966, apud Nonaka e Takeuchi, 1997). O conhecimento tácito é o conhecimento que deriva do aprendizado pela experimentação e é internalizado, é pessoal, de difícil verbalização ou codificação “e provém do aprender fazendo, usando e interagindo” (Jonhson e Lundvall, 2000). O conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser documentado e é mais facilmente replicado. O processo de criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Vimos, então, que a informação e o conhecimento têm adquirido *status* de insumos e recursos estratégicos (LASTRES e FERRAZ, 1999, ARAÚJO, 2001 e ALBAGLI, 2003 e 2005); que “as TIs passam a ser fundamentais para a gestão pública, privada e individual” (LASTRES e FERRAZ, 1999 e ALBAGLI, 2005); que é fundamental para a sobrevivência das organizações saber gerenciar os ativos

intangíveis, todos ligados à competência (e ao conhecimento) (SVEIBY, 1998); que a competência depende, em grande parte, do ambiente, especialmente para os componentes empíricos e da rede social (SVEIBY, 1998 e ALBAGLI, 2005) e que a geração de novos conhecimentos e sua introdução e difusão no sistema produtivo é um processo que conduz ao surgimento de inovações, considerado fator-chave para o processo de desenvolvimento (LASTRES e FERRAZ, 1999 e ALBAGLI, 2005) e competitividade.

Informação e conhecimento projetam-se como instrumentos precípuos de poder – do estado e do capital – tornados objetos de políticas públicas, ao mesmo tempo em que objetos de estratégias privadas e de crescente privatização pelos grandes agentes econômicos. Representam deste modo elementos estratégicos de hegemonia (geo)política e de competitividade econômica. (Albagli, 2005, p.7)

“Hoje também já é consolidada a visão de que as práticas de capacitação e aprendizado resultam na intensificação do ritmo de introdução de inovações e ganhos de eficiência que reforçam a competitividade.” (BRITTO, 2004, pág 2.)

Um grande desafio das organizações no mundo de hoje é, como veremos a seguir, criar as condições para gerar esse desenvolvimento e competitividade.

2.3 Criação do Conhecimento, localização e compartilhamento

Segundo Choo (2000) existem três arenas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações. Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às percepções e mudanças do ambiente externo. É importante, num primeiro momento, dar sentido ao que ocorre ao ambiente externo para então desenvolver uma interpretação comum que possa orientar a ação. O objetivo da atividade de criar sentido é reduzir ambigüidades e seu produto é o ambiente interpretado. A segunda arena do uso estratégico da informação é chamada por Choo de construção do conhecimento. Nesse espaço a organização cria, organiza e processa a informação de maneira que possa gerar novos conhecimentos através do aprendizado. Isso é conseguido quando se reconhece a sinergia do relacionamento entre o conhecimento tácito e explícito e quando são elaborados processos sociais capazes de executar a conversão de conhecimento tácito em explícito, criando novos conhecimentos. Os ambientes organizacionais devem, aí, permitir e estimular os processos de conversão, compreendidos, como veremos adiante, da maneira proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Finalmente, uma vez criados os significados e construídos os conhecimentos para a ação, a organização precisa escolher uma das várias possibilidades de ação. Aí as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões. Esse processo de tomada de decisões é ancorado em premissas que constituem o ambiente organizacional e é por elas orientado. O modelo de Choo que explica como as organizações usam o conhecimento é ilustrado pela figura a seguir:

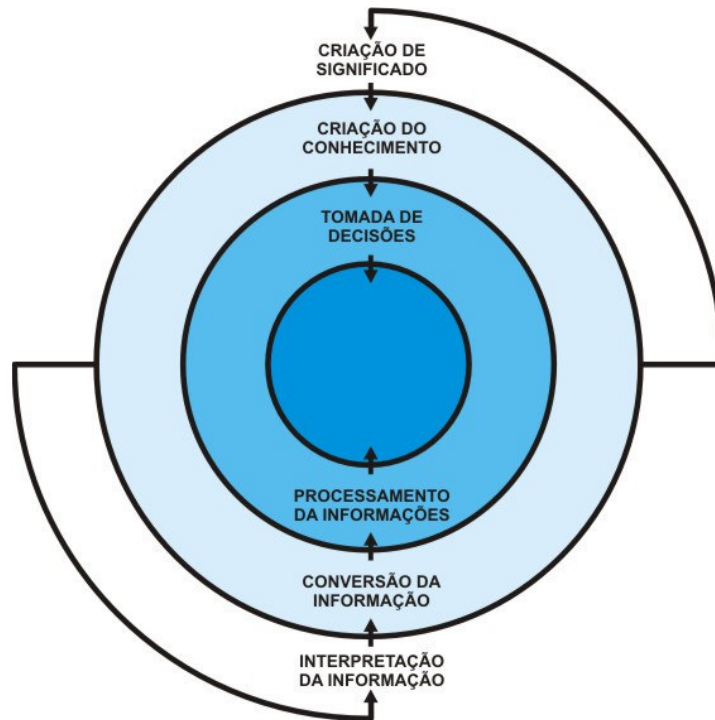


Figura 1: A organização do conhecimento.

Fonte: Choo, C.N. A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao analisarem como as empresas japonesas geram a inovação, lançaram as bases da compreensão dos processos de criação do conhecimento organizacional. Contrariando as teorias organizacionais tradicionais, Nonaka e Takeuchi afirmam que a organização de negócios não só processa o conhecimento, mas também o cria. Para os autores, o conhecimento é: “uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. (...) está relacionado à ação (...) e é específico ao contexto e relacional.” E, além disso, acreditam, com base em suas pesquisas, que a criação do conhecimento é a principal fonte de sua competitividade. Os autores constataram, ainda, que as empresas japonesas entendem que o conhecimento explícito, passível de ser expresso em números e palavras, é apenas, como afirmava Polanyi, uma pequena parte do conhecimento; e que o conhecimento tácito, em suas dimensões técnica e cognitiva, é a maior parte, ‘escondida’, desse conhecimento. Esses autores tratam então o conhecimento tácito

e o explícito como unidades estruturais básicas que se complementam e consideram que o segredo para a criação do conhecimento organizacional está - como veremos a seguir - na mobilização e conversão do conhecimento tácito. Nonaka e Takeuchi afirmam que o conhecimento é específico ao contexto e relacional na medida em que depende da situação e é criado de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. Segundo os autores o conhecimento tem duas dimensões: epistemológica (aqui considerada como a distinção entre o conhecimento tácito¹² e o explícito) e ontológica (considerada os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual ⇒ grupal ⇒ organizacional ⇒ inter-organizacional). O modelo dos autores pressupõe que o conhecimento é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, num processo que eles chamam de 'conversão do conhecimento'. Essa conversão é um processo social entre indivíduos e não confinado dentro de um indivíduo. Ou, na palavra dos mesmos:

A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia 'organizacionalmente' o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma 'comunidade de interação' em expansão, que atravessa níveis e fronteiras organizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.65)

É nesse espaço (das 2 dimensões do conhecimento, tácito e explícito; e do indivíduo para as possibilidades de interação, de grupal a interorganizacional) então, que ocorre a criação do conhecimento (ver fig.2), que cresce – como veremos – de maneira espiral.

¹² O conhecimento tácito inclui elementos cognitivos (modelos mentais como esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista que ajudam os indivíduos a perceberem e definirem seu mundo) e técnicos (inclui know-how concreto, técnicas e habilidades). "...os elementos cognitivos do conhecimento tácito referem-se às imagens da realidade e visões para o futuro de um indivíduo, ou seja, 'o que é' e 'o que deveria ser'. " (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

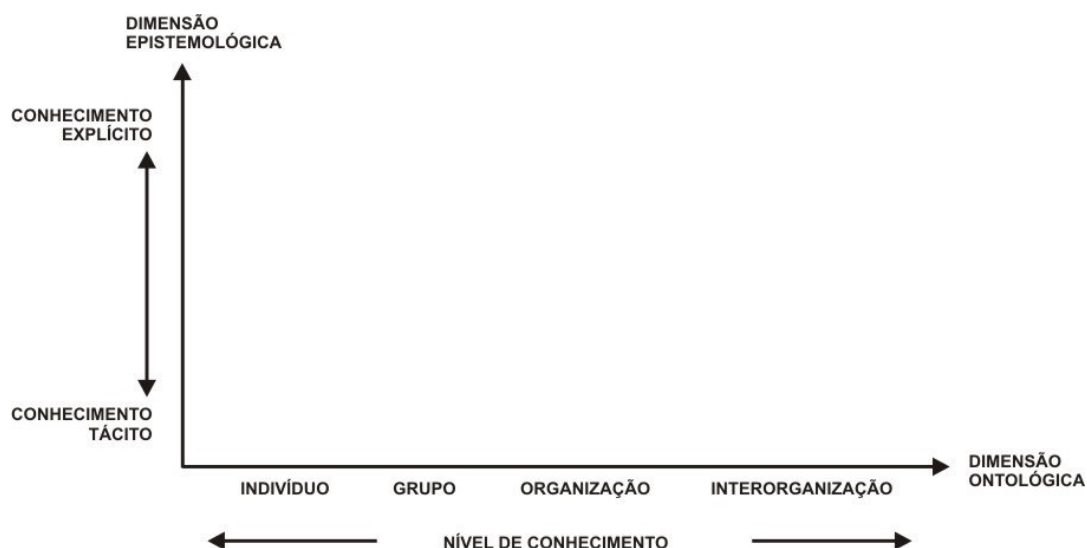


Figura 2: As dimensões da criação do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka, I; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa

A espiral acontece quando da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito, possibilitando, daí, 4 tipos de conversão do conhecimento¹³: socialização (do tácito em tácito), externalização (do tácito em explícito), combinação (do explícito em explícito) e internalização (do explícito em tácito) (ver fig.3). É também através desses processos, que o conhecimento individual é articulado e amplificado dentro da organização.

¹³ A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito. A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expressos na forma de metáforas, conceitos, analogias, modelos ou hipóteses. A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. “A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito...pode levar a novos conhecimentos. (...) A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao ‘aprender fazendo’. Quando internalizadas as bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)



Figura 3: Os modos de conversão do conhecimento

Fonte: Choo, C. N., *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*

A compreensão de que o processo inovativo é um processo de natureza social (LUNDVALL, 1997 apud CASSIOLATO, 2004) tem levado a um crescente interesse ao entendimento dos processos interativos, localizações e compartilhamento e como eles atuam no sentido de reforçar o aprendizado nas empresas (CASSIOLATO, 2004). Chamaram mais atenção, nesse sentido, determinados tipos de interações interorganizacionais, mais particularmente as dos aglomerados de MPMEs (micros, pequenas e médias empresas) altamente eficientes e competitivos do Vale do Silício nos EUA e os da chamada Terceira Itália; despertando a discussão sobre o papel da proximidade territorial como indutora à eficiência e competitividade (AMARAL FILHO, 2002).

Não obstante, a relevância da localização das organizações, ao longo da história das teorias econômicas essa consideração foi praticamente nula, ou de relevância marginal. Ressaltam-se aqui algumas exceções: já no séc. XIX o economista clássico Alfred Marshall (1890) destacava a importância de entender as sinergias

entre a concentração espacial de atividades produtivas e a própria evolução da civilização, e Perroux (1959) apontava para a necessidade de reconhecer e entender as influências do território sobre as atividades econômicas e de implementar políticas para identificar e potencializar as sinergias locais (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

O conjunto de transformações do fim do último milênio é que teve, de diversas maneiras, impactos na alteração do papel e da importância das MPMEs, Reconheceu-se, daí, também, que o aproveitamento das sinergias geradas pela participação em aglomerações produtivas aumentam consideravelmente as chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). A abordagem neo-schumpeteriana enfatiza o papel das tecnologias de informação e de comunicação nesse novo cenário e incorpora a idéia de que a inovação organizacional daí decorrente, qual seja a constituição de redes de empresas, é fundamental na difusão desse novo paradigma técnico-econômico.

Segundo Cassiolato (2004) as organizações ampliam seus estoques de conhecimento e se habilitam a superar a barreira de entrada na maioria das atividades econômicas através do processo cumulativo de aprendizagem. No longo prazo existe uma relação entre aprendizado, conservação do conhecimento acumulado e capacidade tecnológica. Ainda segundo o autor a literatura tem sugerido diferentes formas de aprendizado, internas e externas à organização. O aprendizado interno está ligado às principais funções da empresa e pode ser de 3 (três) tipos: o aprendizado pelo uso (learning-by-using); o aprendizado por

experiência (learning-by-doing) e o aprendizado por pesquisa ou busca (learning-by-searching)¹⁴.

Tem sido mostrada também a crescente importância do aprendizado externo e de sua vinculação a aprendizados internos, sendo esses últimos, condição necessária para a existência do primeiro (CASSIOLATO, 2004). As principais formas de aprendizado externo são o aprendizado por imitação (learning-by-imitating); o aprendizado por interação (learning-by-interacting) e aprendizado por cooperação (learning-by-cooperating)¹⁵. Essas 2 últimas formas de aprendizado vão nos interessar de maneira especial uma vez que, como mostraremos a seguir, estão diretamente associadas às práticas dos aglomerados produtivos do tipo arranjo produtivo local (APL), descritos nas páginas seguintes.

Sobre o contexto no qual ocorre o processo de aprendizado por interação¹⁶ Johnson e Lundvall (1992, apud CASSIOLATO, 2004) formulam algumas hipóteses: 1) o aprendizado por interação envolve um "processo social"; 2) quanto mais complexo for o aprendizado, maior será a interação requerida para viabilizá-lo; 3) o aprofundamento da interação requer o contínuo aperfeiçoamento dos códigos e canais de comunicação entre os agentes, os quais 'funcionam' como infra-estrutura facilitadora do intercâmbio de informações; 4) a continuidade da interação introduz a

¹⁴ Os principais tipos de aprendizado interno sugeridos pela literatura são o aprendizado pelo uso (learning-by-using) basicamente ligado à introdução pela firma de novas tecnologias, incorporadas em bens da capital e altamente tácito; o aprendizado por experiência (learning-by-doing) vinculado ao processo produtivo da empresa e o aprendizado por pesquisa ou busca (learning-by-searching) que se refere a atividades expressamente dirigidas à criação de novos conhecimentos (CASSIOLATO, 2004).

¹⁵ O aprendizado por imitação (learning-by-imitating), é gerado a partir da reprodução de inovações introduzidas por outra firma (de maneira autônoma e não cooperativa); o aprendizado por interação (learning-by-interacting), obtido através do relacionamento com usuários e fornecedores ao longo da cadeia produtiva e o aprendizado por cooperação (learning-by-cooperating), e o resultado de processos colaborativos com outras empresas, concorrentes ou não (CASSIOLATO, 2004).

¹⁶ O aprendizado por cooperação (learning-by-cooperating), ocorre de maneira similar. Mudam os atores, outras empresas, concorrentes ou não; mas permanece o 'processo interativo'.

possibilidade de novas combinações para diferentes tipos de conhecimento, gerando ganhos que não se restringem apenas ao aumento da eficiência produtiva; 5) o aprofundamento do aprendizado por interação pressupõe uma certa “seletividade” nos relacionamentos interorganizacionais. Esta seletividade decorre da necessidade de estabelecerem-se relações de confiança e, por fim, 6) o aprendizado por interação requer determinado tempo para se desenvolver, não só devido às dificuldades associadas à consolidação de uma confiança mútua entre os agentes, mas também em razão dos investimentos específicos requeridos.

Os aspectos levantados pelos autores remetem a análise do ambiente local e dos mecanismos que favorecem o aprofundamento do aprendizado por interação. A relevância atribuída a fatores não-econômicos, sócio-espaciais e à estruturação de regras e práticas socialmente definidas aponta na direção da necessidade de um ‘olhar’ que considere essa dimensão.

Esse olhar, acreditamos, é o conceito denominado arranjo produtivo local (APL), desenvolvido pelo REDSIST. O conceito de APL desenvolvido baliza-se “num entendimento mais apropriado sobre os conceitos chave da literatura neo-schumpeteriana – aprendizado e inovação – e numa dimensão espacial – território sócio-técnico – que seja capaz de captar esses conceitos” (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Segundo Torres, Almeida e Tatsch (2004) “o conceito de arranjos produtivos locais, desenvolvido pela REDESIST, atende diretamente a necessidade de se incorporar a dimensão espacial nos processos de geração de conhecimento e inovação.” A visão evolucionista sobre inovação e mudança tecnológica, na qual está baseada a proposta da REDSIST, destaca:

- O reconhecimento de que inovação e conhecimento são reconhecidamente os elementos chave da dinâmica e do crescimento, seja de países, regiões ou organizações;
- A compreensão de que inovação e aprendizado são processos dependentes de interações e, portanto, fortemente influenciados pelos ambientes;
- A compreensão do papel do conhecimento tácito e explícito e dos mecanismos de transferências dos mesmos. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

É visível, nesse conceito, portanto, valores como proximidade territorial, cooperação, interação, etc, que indicam propriedades sinérgicas. Vários caminhos de estudos passam, daí, a procura dessas fontes de sinergia. Albagli (2003) vê essa fonte na proximidade territorial, territorialidade e capital social; entendendo como territorialidade as “relações culturais, políticas, econômicas e sociais entre o indivíduo ou o grupo social e seu meio de referência; expressões de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado espaço geográfico” (ALBAGLI, 2003, pág 11), além do que ela chama de capital social, entendido como “um conjunto de instituições formais e informais, normas sociais, hábitos e costumes locais que afetam os níveis de confiança, solidariedade e cooperação em um sistema social” (ALBAGLI, 2003, pág 11). Haddad (2004) tem visão mais ‘economicista’, avaliando o potencial desses arranjos a partir de um enorme mix de indicadores sócio-econômicos que incluem existência de conselhos deliberativos e participativos locais, renda per capita, instrumentos de gestão, grau de educação, potencial de desenvolvimento, dentre outros. Aun, Carvalho e Kroeff (2005) avançam na compreensão desses fatores ao perceberem a importância do papel da informação e

de seu compartilhamento na configuração do sucesso dos APLs e associarem a existência do mix informacional (existência de infra-estrutura educacional, disponibilidade de serviços de informação e grau de interação tácita) ao grau de territorialização estabelecido por Cassiolato e Szapiro (2003)¹⁷.

Segundo Amaral Filho (2002) estudar as relações nesses aglomerados produtivos é importante por 3 razões: 1) a renovação que essa questão traz para as estratégias das MPMEs; 2) “porque as novas estratégias de organização estão relacionadas com as novas possibilidades de geração de emprego e renda e de fortalecimento do tecido sócio-produtivo” e 3) porque esses estudos trazem à cena a discussão do modelo de desenvolvimento regional ou local, de uma nova maneira.

Ao correlacionar a existência do mix informacional (existência de infra-estrutura educacional, disponibilidade de serviços de informação e grau de interação tácita) ao grau de territorialização estabelecido por Cassiolato e Szapiro; Aun, Carvalho e Kroeff (2005) reforçam a percepção da importância do papel da informação e de seu compartilhamento na configuração do sucesso dos APLs. Baseados nessa correlação, esses autores classificam os APLs em 4 tipos: APL de Sobrevivência (aquele onde não há capacitações especiais enraizadas localmente nem, ou muito pouco, do mix informacional), APL de Exploração (não existe ou é precário o mix informacional e a territorialização se faz na mão de poucos), APL Promissor (onde investe-se em um mix informacional e estimula-se o enraizamento) e APL Maduro (onde tanto o mix informacional quanto a territorialização são altas e existe um desenvolvimento latente, auto-propelido, renovado pelas inovações necessárias) (Ver fig 4).

¹⁷ Ver conceito na pág 21.

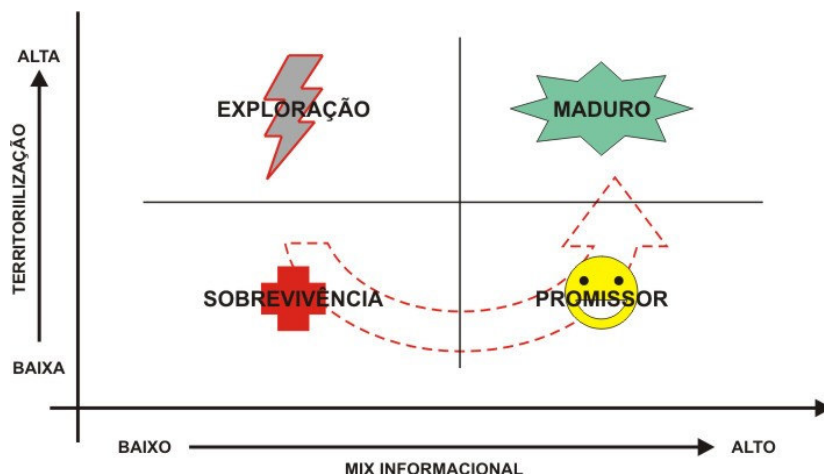


Figura 4: Tipos de Arranjos Produtivos Locais

Fonte: Fonte: AUN, Marta Pinheiro; Carvalho, Adriane M A de e Kroeff, Rubens L.
Arranjos produtivos locais e sustentabilidade: políticas públicas promotoras de desenvolvimento regional e da inclusão social

Compreendendo também a questão do sentido como algo fundamental para a sobrevivência das organizações (CHOO, 2000) os autores entendem a importância dos valores culturais de um aglomerado. Citando Pereira e Herschmann (2003):

A dimensão cultural ganha, hoje, grande destaque uma vez que, na sociedade da informação e do conhecimento, a questão do sentido, entendido enquanto algo construído e em constante mudança, aparece como uma variável fundamental para a compreensão tanto das dinâmicas internas das organizações (busca de inovação, mudança de mentalidade, articulação entre diferentes setores etc) quanto das dinâmicas que garantem suas relações com os diferentes ambientes culturais com os quais qualquer organização se articula (diferentes públicos, inserção em fluxos de sentido locais, regionais, nacionais ou transnacionais, especificidades culturais de determinadas cadeias produtivas etc. (PEREIRA e HERSCHMANN, 2003, p.9)

Aun, Carvalho e Kroeff (2005) identificam aí uma outra dimensão do conhecimento: a da identidade e dos valores sócio-culturais (ver fig. 5). E afirmam serem os conhecimentos tácitos, os explícitos e os valores culturais “os elementos propulsores” de um APL, necessários, cada um, em graus diferentes em cada um dos tipos classificados anteriormente (ver fig. 6).

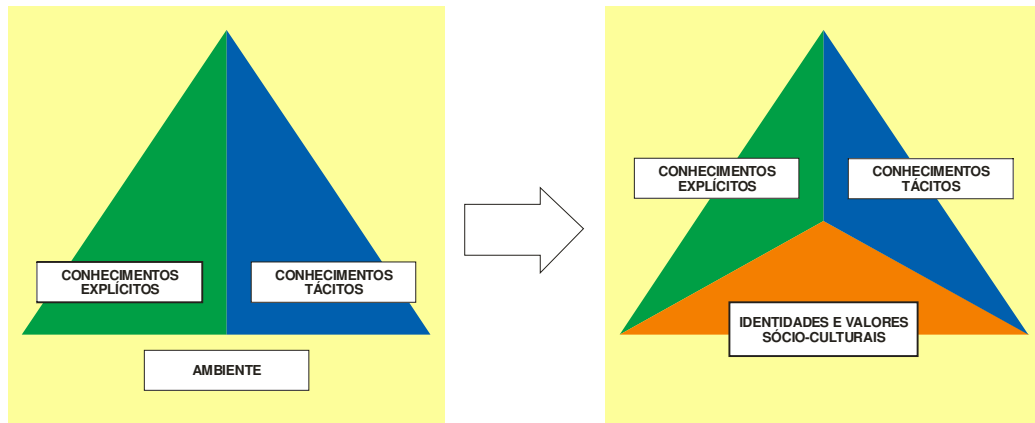


Figura 5: As três dimensões do conhecimento.

Fonte: Interpretações do autor sobre a figura de Aun, Marta Pinheiro; Carvalho, Adriane M A de e Kroeff, Rubens L. Arranjos produtivos locais e sustentabilidade: políticas públicas promotoras de desenvolvimento regional e da inclusão social.

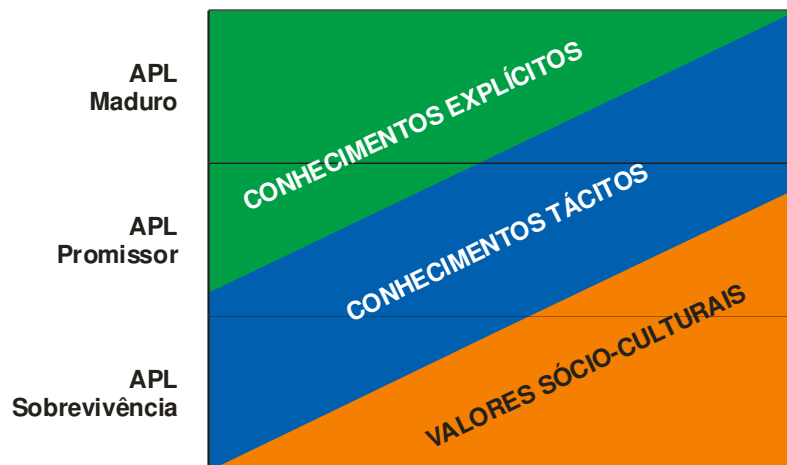


Figura 6: Grau de investimento em um APL.

Fonte: Aun, Marta Pinheiro; Carvalho, Adriane M A de e Kroeff, Rubens L. Arranjos produtivos locais e sustentabilidade: políticas públicas promotoras de desenvolvimento regional e da inclusão social.

Ao introduzir a dimensão da identidade e dos valores sócio-culturais enquanto uma nova dimensão do conhecimento, Aun, Carvalho e Kroeff (2005) lançam uma luz sobre o ‘palco’ onde ocorre a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi.

Parece-nos claro que a espiral – à luz dessa nova abordagem – continue a acontecer na interação social entre o conhecimento tácito e explícito. E que também essa interação amplia o potencial de criação de conhecimento na medida em que se evolui no que os autores chamam “de um nível ontológico inferior até níveis mais altos”. A ampliação da interação indivíduo-grupo-organização favorece isso. Mas essa luz permite enxergar um pouco mais: em um ambiente inter-organizacional - que são os arranjos produtivos locais - onde as culturas organizacionais são várias; o conhecimento em sua dimensão de identidade cultural e de valores sócio-culturais afeta enormemente os níveis de confiança, solidariedade e cooperação, podendo fornecer sinergias facilitadoras ou não para essa interação e compartilhamento.

Assim, fica modificado o espaço onde ocorre a espiral do conhecimento: a interação social entre o conhecimento tácito e explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos, ampliando-se também na medida em que o ambiente inter-organizacional tem maior nível de identidade e de valores sócio-culturais. Vale dizer:

Torna-se então crucial compreender as condições para interação e os fluxos de informação e conhecimentos (especialmente os tácitos): estas não se reduzem à localização ou proximidade espacial – são necessárias também condições institucionais e sócio-culturais que as favoreçam. Requer um contexto social de comunicação e a existência de códigos compartilhados e reconhecidos pelos atores, como sujeitos da comunicação; assim como canais, meios ou mecanismos de comunicação múltiplos que propiciem os vários fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo. (ALBAGLI, 2005, p.5)

Na página seguinte uma ‘interpretação’ da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, à luz da percepção da 3ª dimensão do conhecimento:

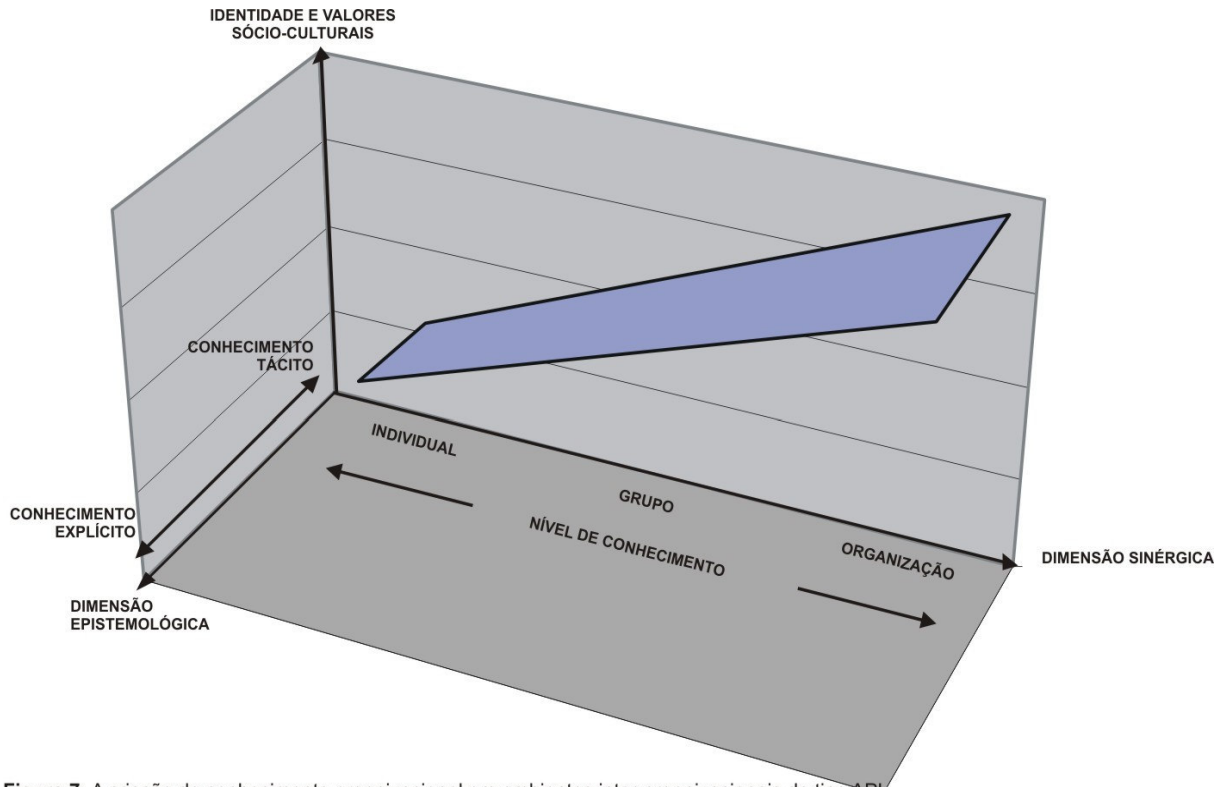


Figura 7: A criação do conhecimento organizacional em ambientes inter-organizacionais do tipo APL

Fonte: Interpretação do autor sobre espiral do conhecimento de Nonaka, I; Takeuchi, H. Criação do conhecimento na empresa.

Está claro, então, que a interação e a cooperação têm papel significativo no aprendizado e na criação do conhecimento. Tais mecanismos resultam ou implicam em outro: o compartilhamento de informação. Segundo Walton (1989), Malone and Rockard (1991), Sproull and Kiesler (1991) e Nickerson (1992) (apud COSTANT e AL., 1994) o crescimento do compartilhamento de informações pode melhorar o aprendizado organizacional, a eficiência, a inovação, a flexibilidade organizacional e ampliar a compreensão dos objetivos organizacionais. Como funciona esse mecanismo de compartilhamento da informação?

A partir da Teoria social das trocas de Kelley e Thibaut (1978), Constant et al. (1994) lançaram as bases da Teoria do compartilhamento da informação (JARVENPAA e STAPLES, 2000). A teoria de Kelley e Thibaut, embora tratasse de trocas genéricas, chamou a atenção por mostrar as diferenças das trocas entre indivíduos agindo

isoladamente e a mesma troca ocorrendo com os mesmos indivíduos agindo sob um contexto social e organizacional. Constant et al.(1984) investigaram, a partir daí, o comportamento das pessoas frente ao compartilhamento de informações num contexto técnico e organizacional. Não obstante terem os autores desenvolvido as bases de um modelo teórico sobre as atitudes comportamentais diante do compartilhamento de informações em 1994, tal preocupação já aparecia nos trabalhos relativos a fontes de informação e estudos de usuários nas organizações.

Diversos estudos mostram que o compartilhamento de informações nas organizações ocorre de diversas maneiras. Bruns e Mckinnon (1993) sustentam que os mecanismos informais de compartilhamento, incluindo os contatos face a face, se sobrepõem ao uso de outras fontes de informação. Doctor (1992) já havia detectado essa preferência quando pesquisou na literatura fontes de informação com maior evidência. Estudos de Choo e Auster (1993) sobre como as organizações utilizam informação também constataram a preferência dos gerentes por fontes de informação pessoais, priorizando a comunicação oral. Adam e Murphy (1995) num estudo com executivos de grandes empresas americanas identificaram comportamentos diferentes relacionados ao compartilhamento de informação, chamados de assimétricos (troca desigual de informações) e simétricos (troca de informações em uma base igual). As diferenças de comportamento informacional estão relacionadas ao nível hierárquico e de decisão (especialista ou estratégico) dos envolvidos.

Barbosa (1997) em estudo sobre comportamento informacional nas organizações constata que 59% das informações internas são transmitidas por contatos pessoais.

Constant e al. (1994) constataam o papel da cultura organizacional na determinação do compartilhamento: quanto mais as pessoas acreditam que compartilhar informação é usual, correto e socialmente esperado, no ambiente de trabalho, mais elas estão dispostas a compartilhar. A pesquisa de Constant e al. aponta ainda que atributos tecnológicos podem contribuir para facilitar esse compartilhamento: “computer-based technologies such e-mail, networked databases, and group decisions support systems vastly increase the potential for information sharing in organizations.” (COSTANT e AL., 1994, p. 401). Tomael (2005) complementa: “recursos tecnológicos facilitam a aglutinação de comunidades detentoras de conhecimentos e interesses afins...”. A pesquisa de Constant e al. (1994) mostra também que, ainda que as facilidades tecnológicas das redes contribuam potencialmente para o compartilhamento da informação, tal compartilhamento é também fortemente influenciado pelas relações sociais e mais ainda pela cultura da organização relativa a esse comportamento.

Estudando os ambientes organizacionais em rede, Haythornthwaite e Wellman (1998) detectam que “o uso da mídia para a comunicação é socialmente determinado tanto quanto tecnologicamente e normativamente determinados. A intensidade dos laços de trabalho e dos de amizade são, cada um, relacionados à alta frequência de troca de informação e no tipo de mídia disponível.” (TOMAÉL, 2005, p. 80)

Sonnenwald e Pierce (2000) escolheram um comando militar numa situação de batalha para analisarem o comportamento informacional em situações de trabalho extremamente dinâmicas e entenderem como se dá, nesse contexto, a busca,

coleta, análise, síntese e disseminação de informações. As autoras identificaram características determinantes para o sucesso do trabalho: consciência da situação de entrelaçamento e densa rede social (ou intensa comunicação entre os participantes do grupo sobre o contexto, os processos de trabalho e conhecimentos específicos do domínio do problema¹⁸). Dixon (2000) afirma que o compartilhamento do conhecimento nas atividades organizacionais ocorre durante, após e na avaliação dessas atividades. A autora ressalta que esse conhecimento provém da experiência no desenvolvimento das atividades e é, portanto, ligado à ação. Dixon chama esse conhecimento de ‘common knowledge’ e detecta cinco formas através das quais ocorre a transferência do conhecimento nesse processo: transferência em série, próxima, distante, estratégica e de especialista¹⁹. Tomaél (2005) afirma que esse conhecimento em comum tem no ambiente das redes um ambiente “fecundo” para o compartilhamento. Yu, Yan e Cheng (2001) também constataram, estudando parcerias em cadeias de suprimento, que parcerias e cooperação podem favorecer a todos envolvidos na parceria e no compartilhamento da informação. Estudando o comportamento informacional de grandes equipes Xu, Yang et al. (2004) afirmam que a informação relevante aos objetivos da equipe estará sempre disponível aos membros da equipe e distribuída de maneira espontânea. Avaliam que a comunicação e o compartilhamento se dão mais eficientemente entre 2 interlocutores por ser “a ordem natural e social da comunicação humana”. Desta

¹⁸ Lembramos que faz parte dos nossos objetivos relacionar os indicadores de sucesso ao estabelecimento de APLs, colocados pela literatura, aos conteúdos informacionais localizados como propulsores de relações sinérgicas, no arranjo pesquisado.

¹⁹ Transferência em série é o conhecimento obtido através da execução de uma atividade em equipe e é avaliado e aprimorado quando a mesma atividade é realizada novamente em diferentes locais. A transferência próxima é a utilização do conhecimento explícito obtido como anteriormente por outras equipes ao executarem atividades similares. A transferência distante é a disponibilização do conhecimento tácito para outras equipes realizarem atividades similares. Transferência estratégica é a utilização do conhecimento coletivo da organização para realização de uma atividade estratégica para a organização. E, finalmente, a autora chama de transferência de especialista quando a equipe, ao defrontar com uma questão técnica que foge aos seus conhecimentos; busca especialistas em outras equipes da organização para resolver a questão.

forma, consideram que “a análise da estrutura das redes sociais auxilia na compreensão do compartilhamento da informação” (TOMAÉL, 2005). Albagli (2005) comenta a crescente ênfase dada aos estudos que abordam a “dimensão sócio-espacial e a análise de fluxos de informação e conhecimento nas interações locais”.

“Em ambientes interorganizacionais o compartilhamento de informações está diretamente ligado à possibilidade de lucratividade e produtividade” (JARVENPAA e STAPLES, 2000) e “ancorados na confiança e cooperação; uma vez que, ao mesmo tempo em que a cooperação constitui um instrumento eficaz de processamento de informações; constitui também uma alternativa importante para viabilizar aglutinação de competências complementares” (BRITTO, 2004, p. 2).

“Estudar o compartilhamento pode ser amplamente facilitado pelo mapeamento do fluxo da informação” (HIBBERD e EVATT, 2004). Segundo Tomaél (2005),

“O fluxo e o compartilhamento da informação são intrinsecamente relacionados, podemos até considerar que o fluxo é um elemento do compartilhamento, visto que move a informação em instâncias específicas, podendo ser essa informação formal ou informal, utilizando recursos que medeiam a interação ou mesmo o contato face a face.”

Igualmente importante é perceber os fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1999) chamam esses fatores inibidores de ‘atritos’ e apresentam estratégias para superá-los.

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontros, idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Quadro 1 - Fonte: Tomaél (2005) sobre Davenport e Prusak (1999)

Não só perceber ou evitar os atritos é importante. Diversos autores sugerem ações que estimulam o compartilhamento:

Facilitador	Autor
Estímulo às conversas informais, contatos profissionais, comunicação informal ¹ , contatos pessoais, reuniões, espaços físicos 'facilitadores' de contatos.	Bruns e Mckinnon (1993), Doctor (1992), Davenport e Prusak (1999), Cianconni (2003), Tomaél (2005).
Mobilidade / troca de indivíduos entre diferentes grupos na organização	Huber (1999)
Densa rede social	Sonnewald e Pierce (2000), Tomaél (2005)
Recompensa ao compartilhamento	Dixon (2000)
Necessidades do grupo (relação informação x relevância para o objetivo do grupo)	Xu (2004)
Necessidades organizacionais	Dixon (2000), Choo (2003)
Consciência situacional ²	Sonnewald e Pierce (2000)
Existência de códigos compartilhados	Brown e Duguid (1991), Dougherty (1992), Campos e outros (2003), Solomon (2002), Tsai (2002), Aun, Carvalho e Kroeff (2005), Albagli (2005) e Tomaél (2005)
Interesses recíprocos	Javenpaa e Staples (2000), Yu, Yan e Cheng (2001)
Cultura organizacional em que liberdade de expressão e direito ao conhecimento sejam respeitados	Huber (1999)
Processo de criação do conhecimento organizacional ³	Choo (2003)
Recursos tecnológicos, ambientes tecnológicos de trabalho em rede e/ou cooperativos.	Constant e al (1994), Dixon (2000), Tomaél (2005)
Valorização da expertise das pessoas	Dixon (2000)
Interação (com outras pessoas e tecnologias)	Choo e Auster (1993), Constant e al (1994), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenpot e Prusak (1999), Dixon (2000), Cianconni (2003), Tomaél (2005)

Quadro 2 - Fonte: montagem do autor

1 Cianconni (2003) constatou em pesquisa que para melhorar a comunicação informal os recursos mais empregados são: 1) Ferramentas de groupware (que promovem a interatividade permanente entre as pessoas, possibilitando a atualização dinâmica de informações, troca de arquivos e outros recursos); 2) salas de reuniões e/ou cafezinho; 3) disposição adequada para o trabalho – arranjo físico, espaço sem paredes e com mobiliário dispostos de forma que possibilitem a interação; 4) alteração da estrutura organizacional; e aparecem na pesquisa com menor importância: 5) prática de competições esportivas e 6) terapias holísticas (busca pelo auto-equilíbrio, por meio de técnicas naturalistas). (TOMAÉL, 2005)

2 "O conceito de consciência situacional de grupo, conforme argumento das autoras aproxima-se do conceito de conhecimento coletivo, pelas características apresentadas de troca e domínio comuns de conhecimento." (TOMAÉL, 2005, p.74).

3 O próprio 'movimento' organizacional para a criação do conhecimento é um processo de compartilhamento

Tomaél (2005) afirma, citando Tsai (2002), que o "compartilhamento do conhecimento, envolve um complexo processo social que demanda esforços de

colaboração e interação social é indispensável nesse processo tanto na criação de confiança quanto no estímulo a cooperação”. Ainda segundo a autora, Cross, Parker e Borgatti (2000) encontraram quatro dimensões que contribuem para que os relacionamentos nas redes sejam efetivos e possibilitem o uso e a criação do conhecimento: 1) conhecimento que as pessoas detêm, 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém, 3) criar conhecimento por meio do engajamento cognitivo e 4) aprender com relacionamentos de confiança. Os autores sugerem intervenções organizacionais que podem melhorar o compartilhamento de informações e de conhecimento, as quais mostramos a seguir:

Aspectos	Objetivos	Intervenção Técnica	Intervenção Social
Conhecimento	Levar a consciência de quem sabe, o quê sabe e quem está trabalhando em quê dentro da empresa	- Sistema para identificar perfis - Páginas amarelas do pessoal da empresa	- Comunidades de práticas - Criação de um sistema de informação por temas de interesse da empresa - Feira de conhecimento
Acesso	- Melhorar o compartilhamento do conhecimento	- E-mail - Telefones celulares	- Fórum para troca de feedback entre os pares - Aplicação de ARS (análise de redes sociais) periodicamente
Engajamento	- Melhorar a facilidade de comunicação, que possa engajar mais pessoas - Aumentar o desempenho - Melhorar a troca de habilidades e conhecimentos entre os pares	- Tecnologias sincronizadas (como mensagens instantâneas) - Chats - Vídeo conferência	- Aproximação e análise dos pares
Confiança	- Desenvolver relacionamentos - Melhorar a visibilidade dos relacionamentos para que possam ser analisados em grupo	- Tecnologias de comunicação por toda a empresa	- Interações face a face como em reuniões ou lanches - ARS

Quadro 3 - Fonte: Tomaél (2005), citando Cross, Parker e Borgatti (2000, p.12)

A criação do conhecimento é, como vimos, um processo social (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) e intencional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; LEONARD-BARTON, 1998 ; DAVENPORT e PRUSAK, 1999 e TOMAEL, 2005) com o propósito de gerar e aumentar os ativos organizacionais. O conhecimento tácito é uma ferramenta poderosa para a inovação (VON KROGH; ICHIGO e NONAKA, 2001) e está ligada à competitividade (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; LEONARD-BARTON, 1998 e DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Os processos de criação de conhecimento requerem integração entre conhecimento e aprendizagem (LUNDVAL, 1997 apud CASSIOLATO, 2004 e TOMAÉL, 2005) e seu compartilhamento é fonte de um processo contínuo de crescimento e desenvolvimento (TOMAÉL, 2005).

Parece-nos claro que os processos de aprendizagem interorganizacionais por interação e por cooperação são dependentes diretos da ‘conformação institucional’ do aglomerado (CASSIOLATO, 2004). E que a informação e o compartilhamento estão no cerne da caracterização da sustentabilidade de um APL, na medida em que compõem, enquanto identidade e valor cultural, uma dimensão do conhecimento propulsora desse APL (AUN, CARVALHO e KROEFF, 2005). Um detalhamento desta conformação institucional apontaria que a compatibilização dos padrões cognitivos e o aperfeiçoamento dos códigos entre os componentes dos arranjos passa por conteúdos informacionais de interesses coletivos dos agentes, oriundos da cultura organizacional. Assim, num ramo de confecções – como o estudado por nós - os códigos e os padrões cognitivos estão ligados diretamente a conteúdos da produção, marketing, organização e produtos de moda e de confecções, como mostraremos em nossa pesquisa adiante; elementos priorizados em maior ou menor grau pela cultura organizacional.

CAPÍTULO 3

3. CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES SÓCIO-CULTURAIS

Um dos desafios colocados às organizações, com as mudanças do final do século passado, está relacionado às interações dessas organizações com outras organizações, dispersas nas mais diversas partes do mundo e, conseqüentemente, provenientes de diferentes culturas. Embora esses contatos entre diferentes empresas de diferentes culturas existam desde Marco Pólo, essa questão agora ganha contornos diferentes. As mudanças tecnológicas, que permitiram o surgimento da chamada sociedade em redes, quebraram as barreiras de tempo e espaço, colocando próximas, e em tempo real, todas as informações sobre comércio, mercados e negócios, independentemente da localização geográfica. Tais mudanças deram, então, um novo significado, qualitativo e quantitativo, às interações inter-organizacionais. Nesse cenário ganha força a necessidade do estudo das questões relativas à cultura organizacional e sua relação com essas culturas diversas, de organizações e nacionalidades diferentes, externas à organização. Para compreender melhor essa questão optamos por voltar nos conceitos de cultura e, mais fortemente, no conceito de cultura organizacional elaborado por Edgar Schein, referência importante da maioria dos estudos elaborados sobre o tema. Compreendidos esses conceitos relacionamos nosso objeto de investigação (os APLs e o APL do Prado) aos mesmos, para compreender o papel da cultura nesse contexto e de sua contribuição, como afirmado no cap 2, para o sucesso dos aglomerados produtivos dessa natureza.

3.1 Cultura e Cultura Organizacional

Segundo Faveiro :

Cultura é tudo o que o homem acrescenta à natureza; tudo o que não está inscrito no determinismo da natureza e que aí é incluído pela ação humana. Distinguem-se na cultura os seus produtos: instrumentos, linguagem, ciência, a vida em sociedade; e os modos de agir e pensar comuns a uma determinada sociedade, que tornam possível a essa sociedade a criação da cultura. (FAVEIRO apud CABRAL, 1999, p. 41):

Pode-se dizer que cultura é um processo construído no cotidiano da práxis social, dinâmica e ininterruptamente, “a partir da experiência concreta de vida dos sujeitos, sendo trabalho que se materializa na ação humana”. (CABRAL, 1999)

Cultura pode ser entendida, então, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos. Segundo Zago (2005) esses modelos mentais coletivos dão configuração para a interpretação e representação de identidade do grupo, e é expressa pelas atitudes e comportamentos dos mesmos, os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes, procedimentos não são explicáveis, mas aceitos como certos, sem questionamentos, “simplesmente são assim”. Entende a autora que o comportamento social de um grupo ou comunidade é a manifestação da sua cultura.

Schein (1989) explica que, para levarem a uma visão compartilhada e se tornarem um processo inconsciente, tem que ter havido experiências conjuntas que tenham funcionado ao longo de um determinado tempo.

A cultura então, traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996 apud MONTEIRO e outros, 1999).

Cada comunidade, a partir das condições ambientais internas e externas, apresenta uma configuração cultural diferente porque escolhem diferentes maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. O estudo da cultura seria, então, o estudo dessas formas cognitivas, de suas origens, suas transformações e do simbolismo que assumem. Como em outras visões de cultura, essa também é formada e afetada a partir dos ambientes externo e interno. Essas visões nos mostram pistas dos principais linhas de análise e estudos sobre a cultura organizacional e cultura nacional atuais.

Uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional foi desenvolvida por Schein (1989), que buscou inspirações antropológicas e psicanalíticas nos trabalhos de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e Bion (1975), como mostraremos a seguir.

Kluckhohn (1951, apud Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997) ao estudar o comportamento humano e sua variabilidade, desenvolveu um esquema conceitual para tornar possível a compreensão das diferenças existentes entre as várias

comunidades. Kluckhohn, partindo dos problemas humanos fundamentais²⁰, conceituou valor como “...uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis.” A escolha dessa ‘seleção’, também segundo Kluckhohn, reflete, na ação, uma variabilidade que não é ilimitada, e encontra-se dentro de um conjunto de soluções possíveis, lastreado em cinco orientações de valor, como mostramos na figura a seguir:

Orientação	Avaliação de variações postuladas					
Natureza Humana	Mal		Neutro	Mistura Mal e Bem	Bem	
	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável
Homem-natureza	Homem subjugado pela Natureza		Harmonia com a Natureza		Homem dominando a Natureza	
Tempo	Passado		Presente		Futuro	
Atividade	Ser		Ser-em-Devir		Fazer	
Relacional	Linear		Colateral		Individualista	

Quadro 4 - Fonte: KLUCKHOHN, F. R. Orientações de valor dominante e variantes. In: KLUCKHOHN, C., MURRAY, H. A personalidade, na natureza, na sociedade e na cultura. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965.

A orientação de valor, segundo Kluckhohn, é o núcleo da cultura e é manifesta nas opções dos ‘caminhos possíveis’ e é denominada por Schein de *pressupostos básicos*, expressão originária dos trabalhos de Bion.

A partir das teorias de Freud sobre psicologia de grupo, Bion explicou de maneira inovadora o comportamento de grupos. Segundo Bion, só é possível compreender o comportamento de um grupo se forem levados em consideração os afetos

²⁰ Os 5 problemas humanos fundamentais são: 1) qual é o caráter inato da natureza humana? (orientação sobre a natureza humana); 2) qual é a relação do homem com a natureza? (orientação homem-natureza); 3) qual é o foco temporal da vida humana? (orientação temporal); 4) qual é a modalidade da atividade humana? (orientação da atividade) e, 5) qual a modalidade da relação do homem com os outros homens? (orientação relacional). (EVAN, 1976, apud Fleury, Shinyashiki e Stevanato, 1997)

inconscientes que existem e são compartilhados por todos os participantes do grupo. Esses afetos inconscientes são representações inconscientes das relações humanas ou fantasias que influenciam as emoções, percepções e comportamentos dos elementos do grupo, uma vez que são compartilhados. O conflito entre esses afetos inconscientes e as necessidades racionais e objetivas do grupo é responsável pelo processo dinâmico de formação, manutenção e mudança da cultura de grupo. Bion chama esses afetos inconscientes de pressupostos básicos e afirma que o funcionamento de um grupo seria resultante de 3 (três) níveis ou funções diferentes: os pressupostos básicos citados anteriormente; o grupo de trabalho, onde opera a racionalidade objetiva do grupo, e a mentalidade do grupo, que é o produto de um compromisso entre as exigências do nível do grupo de trabalho e das fantasias dos pressupostos básicos. Esse terceiro nível seria observável nas estruturas, nas atividades e na organização que o grupo adota. Bion chama esse nível de cultura. Outra definição de cultura incorpora a questão do poder:

“A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo; e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente”. (MONTEIRO, VENTURA E CRUZ, 1999)

Tanto Kluckhohn e Strodbeck quanto Bion, elaboraram seus conceitos focando pequenos grupos ou comunidades, sem ter em mente a questão organizacional. Edgar Schein (1989) toma-os como ponto de partida, modifica-os e inclui novas dimensões para elaborar o conceito de cultura organizacional:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (SCHEIN, 1989, apud FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p. 274)

Diferentes autores citam o conceito de cultura de Schein como dinâmica, apreendida, transmitida e mudada. Sua apreensão pode ocorrer por 3 maneiras (ou níveis):

(a) os *artefatos visíveis*, como os produtos visíveis: o layout da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos mas difíceis de serem interpretados; (b) os *valores* – sendo que aqui o autor²¹ aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso; e finalmente, (c) os *pressupostos básicos*, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p. 275)

Os pressupostos básicos, segundo Schein, são padronizados em paradigmas culturais com alguma ordem e consistência, embora possam existir pressupostos incompatíveis e inconsistentes. A compreensão dos paradigmas culturais exige a análise dos pressupostos básicos, o que demanda um conjunto de categorias lógicas para seu estudo: as variações das orientações de valor enunciadas por Kluckhohn. A cultura pode assim ser identificada em unidades estáveis e definidas. Ou seja, “se um determinado grupo compartilha durante algum tempo um número significativo de experiências, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que este grupo irá compartilhar uma visão de mundo” (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997). É importante perceber no conceito a ligação entre cultura e unidade social e, igualmente importante, a necessidade da estabilidade do grupo durante algum tempo. Compreender pequenos grupos é igualmente fundamental no caminho da compreensão da cultura organizacional, segundo Schein (1989):

²¹ Os autores aqui referenciam à Schein, 1989.

Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários pequenos grupos. Assim, é necessário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas através de subculturas de grupos menores dentro da organização. (SCHEIN, apud FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p. 281)

Schein (apud Monteiro e outros, 1999) propõe categorias para se investigar o universo cultural de uma organização:

- ✓ Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- ✓ Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- ✓ Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;
- ✓ Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Robbins (2001) afirma que um olhar mais atento captará que esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. Alguns estudos²² sugerem a existência de 7 (sete) características básicas que captam a base das percepções comuns compartilhadas que os membros de uma organização possuem: 1) *inovação e ousadia*: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e correrem riscos; 2) *atenção ao detalhe*: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; 3) *busca de resultados*: o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeito do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados; 4) *concentração nas pessoas*: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o

²² Robbins (2001) cita os estudos: O'Rilley, C.A., III, Chatman, J. e Caldwell, D. F. *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit* e Chatman, J. A. e Jehn, K. A. *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*.

pessoal da organização; 5) *orientação para a equipe*: o grau em que as atividades do trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos; 6) *agressividade*: o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras; e 7) *estabilidade*: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

De maneira semelhante, e com alguns pontos comuns, Schein afirma que as seguintes particularidades caracterizam a cultura organizacional (FILGUEIRAS, 2003):

- ✓ A identidade de seus membros: o nível de identificação dos empregados com a empresa em que trabalham; referente à organização como um todo e não somente com seu tipo de trabalho, sua área de atuação ou seu campo de conhecimentos.
- ✓ Foco com relação às pessoas: a alta administração leva sempre em consideração as repercussões que os resultados de suas decisões terão entre os membros da organização.
- ✓ Valores dos líderes: o que é considerado relevante pela alta administração, e como esta reage a eventos críticos e crises organizacionais.
- ✓ Valores e crenças organizacionais: histórias, lendas, mitos e símbolos e declarações formais da filosofia organizacional e seus credos.
- ✓ Integração entre unidades: a forma como se promove o funcionamento coordenado das unidades da organização, apesar de independentes.

- ✓ Controle: o uso de regulamentos, processos, uma clara modelagem de papéis e instruções intencionais, metodologias e uma supervisão direta que controle a conduta dos colaboradores.
- ✓ Tolerância a riscos: o quanto os empregados são estimulados a serem inovadores, de certa forma, agressivos e que não tenham medo de arriscar.
- ✓ Interação com os seus membros: como são definidos e utilizados os critérios para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão;
- ✓ Grupos de trabalho: as atividades de trabalho se organizam em torno de grupos e não em torno de pessoas.
- ✓ Critérios de recompensa: como são concedidas as recompensas, tais como participações em lucros, prêmios, as ascensões dentro da organização de acordo com o rendimento do empregado, sua antiguidade e outros fatores que não contem diretamente na remuneração.
- ✓ Foco em sistema aberto: o grau em que a organização controla e responde às mudanças no ambiente externo.
- ✓ Estrutura: desenho e estrutura da organização, e também sua estrutura física como a disposição do espaço físico, fachadas e instalações.
- ✓ Perfil que priorize os fins ou os meios: de que maneira a organização se orienta para resultados ou metas e não para as técnicas ou os processos que são usados para alcançá-los.

Zago (2005) levantou na literatura os elementos que podem se constituir em dimensão estrutural da cultura e fatores que são expressão da cultura:

Autor	Aspectos destacados
Katz e Kahn, 1970.	Normas e valores.
Pfeffer, 1981.	Significados e crenças.
Da Mata, 1981.	Conhecimentos ou cognições compartilhadas.
Jhonson e Scholes, 1984.	Valores básicos, suposições e convicções.
Schein, 1995.	Padrão de suposições básicas de um grupo.
Toledo e Milioni, 1986.	Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares, 1993.	Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.
Mitroff, Mason e Pearson, 1994.	Crenças, valores, normas e pressupostos.
Eldridge e Combrie, 1994.	Normas e valores, crenças/convicções, modos de se comportar.
Alves, 1997.	Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas.
Silva, 1997.	Valores e crenças.
Vasconcelos e Hemsley, 1997.	Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento.
Nonaka e Takeuchi, 1997.	Crenças e conhecimentos.
Bowditch, 1997.	Crenças, atitudes e comportamentos.
Fleury e Fleury, 1997.	Valores.
Sveiby, 1998.	Valores e atitudes.
Oliveira, 1998.	Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos.

Quadro 5 - Aspectos dos Conceitos da Cultura Organizacional

Fonte: Zago, Celia Cristina. *Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos*.

Observamos no quadro acima que os elementos valores, crenças e conhecimentos aparecem repetidamente como constituintes da cultura organizacional. É o que buscaremos identificar ao estudar as organizações do Prado: quais são os valores, crenças e conhecimentos que são compartilhados e constituem assim uma visão unificada de ‘mundo’.

Da existência de significados partilhados podemos concluir que indivíduos de diferentes níveis hierárquicos e diferentes histórias pessoais tendem a descrever a cultura da organização em termos similares²³. O que não impede, entretanto, que

²³ Segundo Robbins(2001), “a opinião de que haverá consistência entre as percepções da cultura organizacional foi chamada de ‘integração’ ”.

existam subculturas, “normalmente definidas por nomes de departamentos e separação geográfica (ROBBINS, 2001)”]; subjacentes a essa ‘cultura dominante’.

Os estudos de caso sobre as organizações costumam se referir a determinadas organizações pela sua dimensão cultural predominante. Assim a HP “é uma empresa orientada para as pessoas (ROBBINS, 2001)”. Essa predominância é chamada também de personalidade da organização e tem sua origem no que a organização fez (e faz) e ao grau de sucesso alcançado com isso. Na maioria das vezes essa ‘personalidade organizacional’ tem sua origem no seu início, enquanto pequeno grupo e, mais fortemente ainda, tem sua origem na visão de seus fundadores. Esses exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa, uma vez que são eles é que têm a visão do foco estratégico e futuro da organização.

Essa ‘visão’ impacta fortemente aquelas ‘particularidades que caracterizam a cultura organizacional’ citadas por Schein, moldando, dentre elas, as características culturais que permitem ou incentivam o compartilhamento; características essas presentes também nos valores e crenças organizacionais e de fundamental importância nos processos de aprendizagem, os quais guardam íntima relação com a cultura. Temos então

O entendimento de que a organização é um sistema de significados compartilhados, consolidados pela sua cultura, que por sua vez, é produto da construção social dinâmica da realidade por um grupo, sustentada por pressupostos básicos advindos da experiência e do aprendizado coletivo... (ZAGO, 2005, p. 76.)

Essa cultura é transmitida aos funcionários da mesma forma que o conhecimento, de maneira explícita ou tácita, ao longo dos anos, através de histórias, relato de casos e

sua documentação, rituais, símbolos materiais e linguagem²⁴, porque “são seqüências de atividades que se repetem, expressam e reforçam os valores da organização (FILGUEIRAS, 2003)”. É importante, ainda, que a afirmação e comunicação dessa cultura aos membros da organização sejam feitas de forma tangível (FLEURY, 1991), que são as formas culturais, ou seja, os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos.

O rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião”. (MONTEIRO e outros, 1999, p. 78)

Beyer e Trice (apud Fleury, 1991) identificaram seis tipos de ritos:

1. Ritos de passagem: o processo e introdução e treinamento básico em carreiras militares, escotismo, etc;
2. Ritos para redução de conflito: processos de negociação coletiva;
3. Ritos de integração: festas de fim de ano nas organizações;
4. Ritos de confirmação: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão;
5. Ritos de degradação: o processo de despedir e substituir um alto executivo;
6. Ritos de reprodução: atividades de desenvolvimento organizacional.

Para os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis.

²⁴ Para ver exemplos veja, dentre outros, Robbins (2001).

Pode-se, então, identificar duas posturas teóricas básicas ao se trabalhar o conceito de cultura, que não são excludentes:

- ✓ aqueles que consideram a cultura como a interação/comunicação entre as pessoas e grupos e elaboração de um conhecimento consensual sobre significado do mundo (arte, mito, linguagem => sistema simbólico);
- ✓ aqueles que consideram a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (ideologia).

Na maior parte dos estudos tradicionais sobre a cultura organizacional, entretanto, a dimensão do poder está ausente. Segundo Monteiro e outros (1999) “para ir além da proposta clássica, que define cultura como representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, é necessário ‘politizar’ o conceito de cultura, investigando como o universo simbólico expressa as relações de poder, oculta-as e instrumentaliza o pólo dominante da relação”. Fleury (1989) desenvolve um conceito de ideologia que aproxima-se do conceito de cultura organizacional e afirma que a ideologia não reside apenas no discurso dos dirigentes, mas é elaborada também pelo conjunto dos empregados. Em sua pesquisa a autora mostra que a função essencial da ideologia não é apenas mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores. Fleury analisa, ainda, os dogmas, mandamentos da empresa e ritos (confissão: entrevista de avaliação; missa: reuniões; batismo: programa de treinamento, etc.). Sua definição de cultura, a partir da concepção de Schein, incorpora a dimensão política inerente a este fenômeno. Assim, cultura organizacional é concebida como:

... um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação" (Fleury, 1989:22, p.17).

Há, ainda, o mito da "grande família", que revela as duas faces presentes nas relações de trabalho: a face visível da solidariedade, da cooperação, e a face oculta da dominação e submissão, relacionando a cultura e seus dois pólos: interação / comunicação ou poder e legitimação.

As práticas de seleção, o comportamento da alta administração e os métodos de socialização da organização são os meios através dos quais as organizações alimentam, mantêm e reforçam a cultura organizacional. Sua construção é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais. É importante perceber que o processo de aprendizagem (objeto do capítulo 2) depende de sua inserção nos valores da cultura organizacional para que se caracterize como uma postura cotidiana. (ZAGO, 2005)

A leitura da cultura organizacional - e suas manifestações - é importante e será objeto de nossa investigação.

3.2 A Cultura de um APL: Entre o Nacional e o Organizacional

Segundo Motta (2001) até muito recentemente era crença geral que, independente dos contextos em que se encontravam, regras gerais se aplicavam a todas as situações de administração, trabalho e organização. Tal crença tem sido mudada nos últimos anos pelas pesquisas e, como afirma o próprio Motta: “consideráveis diferenças tem sido encontradas nos valores, atitudes e comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, principalmente no que se refere ao trabalho administrativo” Diferentes estudos, a partir da década de 80, mostram que as culturas nacionais produzem um impacto maior nos funcionários que a cultura da organização. “Funcionários alemães em uma unidade da IBM em Munique, portanto, serão mais influenciados pela cultura alemã do que pela cultura da IBM.” (ROBBINS, 2001)

O impacto das culturas nacionais sobre os estilos administrativos foi pesquisado por André Laurent (MOTTA, 2001), que estudou as filosofias e os comportamentos empresariais de nove países europeus e asiáticos e os Estados Unidos. Em publicação de 1981 Laurent delineou, a partir dessa pesquisa, padrões distintos para executivos, relacionados à sua cultura de origem (ou País).

Com base na Antropologia contemporânea Philippe d'Iribarne estudou culturas e organizações diferentes para compreender sua lógica comportamental. Segundo estudo de d'Iribarne de 1989, “a cultura influencia assim as orientações que tomam, no seio de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais os indivíduos defende seus interesses e convicções (MOTTA, 2001)”. Estudando três

culturas e três organizações diferentes d'Iribarne identifica nelas três culturas que são culturas nacionais e se diferenciam bastante pelas lógicas que as orientam: a lógica da honra, a troca justa entre iguais e o consenso.

Em estudo em 40 países (depois ampliados para 60) envolvendo 160 mil executivos e empregados de uma grande corporação americana, Geert Hofstede²⁵ produziu extensa pesquisa que corrobora e amplia as pesquisas anteriores. Segundo Motta (2001):

Hofstede... encontrou significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento quanto a atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando na mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como posição na organização, profissão, idade ou gênero. (...) é fundamental notar que Hofstede pode descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distancia do poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade. (MOTTA, 2001, p. 27)

Para Hofstede (1984, apud MOTA, 2001) o Brasil é uma sociedade coletivista, onde é grande a busca de se evitar incertezas, entre feminino e masculino, com uma orientação para o humano ligeiramente superior à orientação para os valores materiais.

Diversos outros estudos internacionais e nacionais abordaram, desde então, a questão da cultura nacional, incluindo nesses estudos a cultura brasileira²⁶. Interessante análise é a de Barros e Prates (1996) que se propõe a pensar a cultura

²⁵ O estudo de Hofstede (datado de 1984) incorporou culturas ocidentais e orientais. Veja detalhes em Motta (2001).

²⁶ Um interessante 'puzzle' de abordagens sobre a cultura brasileira pode ser visto em Motta e Caldas (1997).

brasileira sob uma perspectiva integrada, analisando os traços culturais brasileiros em interação com outros traços, entendendo “a rede de causa e efeitos que se reforçam e se alimentam (BARROS e PRATES, 1996)”. Visualizando a ótica dos líderes e dos liderados e, ainda, do formal e do informal, Barros e Prates (1996) compõem o que eles chamam de estilo brasileiro de administrar. O modelo de interpretação desse estilo é um sistema caracterizado por quatro subsistemas (institucional, pessoal, líderes e liderados) que articulam o conjunto como um todo. O institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da ‘rua’, o pessoal com os traços culturais da ‘casa’. No espaço entre os líderes e os liderados circula os aspectos ligados ao poder. Interessante notar que a posição nesses espaços é dinâmica: ora estamos numa posição de líderes, ora na de liderados. As interseções dos subsistemas formam novos traços culturais (ver figura a seguir). Na palavra dos autores:

O modelo proposto e descrito retrata esse caráter brasileiro em traços complexos e muitas vezes paradoxais. (...) A capacidade de flutuar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal, explica alguns dos paradoxos de nossa sociedade. Uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica. (...) Conviver com os opostos é uma arte. E é esta a base de nossa arte de administrar. (BARROS e PRATES, 1996, p.68 e 69)

Enxergamos aqui elementos da nossa cultura, como veremos à frente, que podem favorecer o surgimento e crescimento de uma cultura de compartilhamento, base do sucesso em aglomerados produtivos.

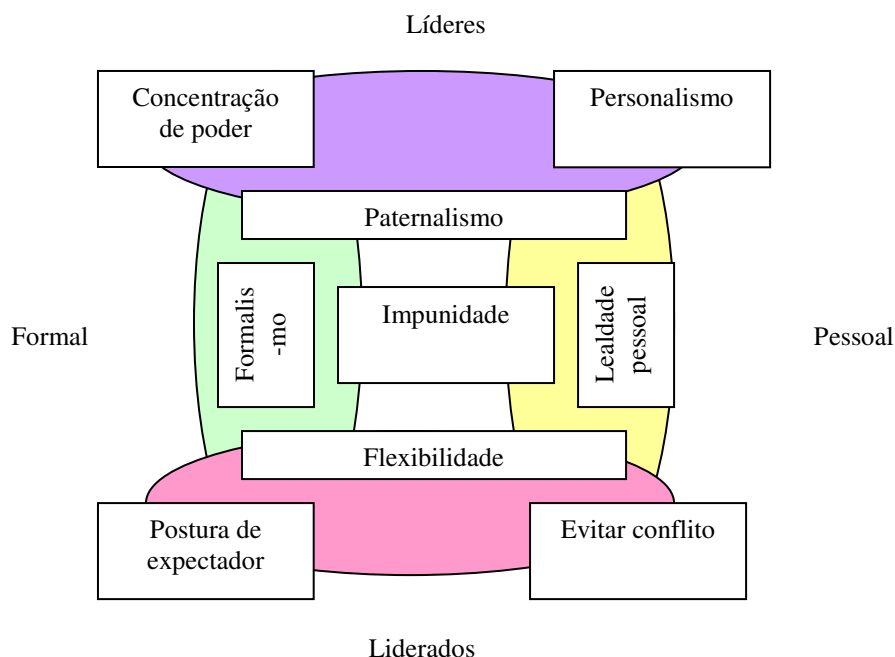


Figura 8 - Sistema de ação cultural brasileiro – visão integrada do modelo proposto

Fonte: Barros, Betania Tanure de; Prates, Marco Aurelio Spyer. *Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

A preocupação com a cultura organizacional e o impacto da cultura nacional sobre ela reflete, na verdade, a nossa preocupação com nosso objeto de estudo. Afinal o conceito de APL prega que somos (influenciados pela nossa cultura) capazes de construirmos empreendimentos em torno de aglomerados produtivos de pequenas empresas e alcançarmos o sucesso (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003). Nós afirmamos no cap 2 que a liga ou a sinergia que proporciona o sucesso tem na sua essência a cultura local - que denominamos, a partir de um conceito de AUN e outros (2005) por 3ª dimensão do conhecimento: os valores sócio-culturais do aglomerado. Assim, a partir da compreensão da importância da cultura organizacional, da compreensão dos valores 'nacionais' que favorecem a inovação e a sobrevivência, e da compreensão de que existe, no caso dos aglomerados, uma cultura coletiva, interorganizacional; devemos orientar nossos esforços na busca dessa cultura coletiva das confecções do Prado. E aí cabem algumas perguntas: existem esses valores coletivos? Quais as experiências compartilhadas reforçaram

essa visão? Quais as ‘fantasias’ (pressupostos básicos) estimulam a participação no coletivo? Como se manifesta essa cultura nas ações individuais e/ou coletivas? Existem subculturas muito diferenciadas? O que elas impactam no todo? Existem histórias, símbolos, rituais, materiais e linguagem que reforçam ou abalam a idéia de coletividade? Como se dá a convivência das diversas culturas organizacionais (de cada pequena organização) com o agrupamento produtivo? Como essa convivência gera uma cultura coletiva, inter-organizacional?

Para começar responder a algumas dessas indagações vamos, primeiro, compreender como funcionam esse agrupamentos produtivos, quais as vantagens da inserção de uma organização num agrupamento produtivo como estratégia organizacional e, ainda, quais as características específicas dos agrupamentos produtivos no Brasil.

CAPÍTULO 4

4. AGLOMERADOS PRODUTIVOS E APLs

4.1 Novos Tempos, Novos Papéis das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs)²⁷

Ao longo do século XX o poder econômico nas maiores economias do planeta se caracterizou pelo domínio das grandes empresas industriais. Apesar disso, na década de 70, no pior decênio econômico do ocidente desde a depressão dos anos 30, a pequena empresa causou um impacto extraordinário na transformação do panorama econômico, chamando a atenção dos estudiosos da economia (SOLOMON, 1986).

Na realidade o papel econômico das MPMEs sempre foi importante. Se tomarmos a história da economia americana, motor da história do capitalismo desde o século XIX, compreendemos isso melhor. As pequenas empresas constituíram o agente dominante no transcorrer de um longo período de desenvolvimento econômico daquele país no séc XIX. Foram as MPMEs as propulsoras da ascensão histórica do setor de serviços que marcou uma nova fase do capitalismo (SOLOMON, 1986). As MPMEs representam ainda naquela economia, o 4º do mundo, em termos de PIB, se consideradas isoladamente.

Na maior transformação do capitalismo desde a revolução industrial na direção da *economia da informação*, as MPMEs foram o carro chefe: criaram milhões de

²⁷ Em alguns estudos as médias empresas não são classificadas, nas análises econômicas, junto com as micros e pequenas. Daí ser comum também o termo MPEs (micro e pequena empresa), além do termo que usaremos em grande parte de nossa análise: MPMEs (micro, pequena e média empresa). Os critérios de classificação por porte variam de país para país e podem ser vistos no anexo 2 de MORAES, 2004.

empregos, geraram novas tecnologias, detonaram um novo surto econômico baseado nas tecnologias de telecomunicação e informação, causando extraordinário impacto em todos os setores culturais e sociais do planeta (CASTELLS, 2000). Nesse novo ambiente as MPMEs são notadamente uma força: promovem inovações incrementais, facilitam as mudanças, têm facilidade de se adaptarem rapidamente, proporcionam uma energia vital à economia. Os números falam mais enfaticamente. Essas MPMEs têm ocupado um espaço cada vez mais relevante nas economias dos diversos países. No Canadá as MPEs representam 98% das empresas e 50% do PIB. Entre 1980 e 1990, houve aumento de 20% nas MPEs. 75% dos empregos criados foram no setor terciário (FILION, 1996). O fenômeno MPME se repete, em escalas diferentes de grandeza em praticamente todos os países: EUA, Itália, Alemanha, Suécia, Grã-Bretanha, França; onde as empresas são cada vez menores e os trabalhadores autônomos cada vez mais numerosos (FILION, 1997). Na América Latina e Caribe não é diferente. A tabela a seguir mostra esses números na América Latina:

Tabela 1 - Número de empresas, segundo o país de origem e porte

País	Ano	Micro	Pequena		Média	Grande	Total
Argentina ^a	1994	814.400	69.500		7.400	5.200	896.500
Bolívia ^b	1995	500.000	1.007		326	234	501.567
Chile ^c	1997	432.431	78.805		10.870	4.814	526.920
Colômbia ^d	1990	657.952		26.694		821	685.467
Costa Rica ^e	2000	58.620		14.898		1.348	74.866
El Salvador ^f	1998	464.000	12.398		502	316	477.216
Guatemala ^g	1999	135.000	29.024		9.675	2.438	176.137
México ^h	1998	676.327	85.223		24.461	7.307	793.318
Panamá ⁱ	1998	34.235	5.601		1.149	1.239	42.224
Venezuela ^j	2000		8.701		2.313	776	11.790

^a São 903.995, incluindo as denominadas empresas auxiliares. Dados do censo nacional econômico realizado pelo Instituto Nacional de Estatística e Censos (INDEC, 1994)

^b Estimação do Centro de Estudos para o Desenvolvimento Laboral e Agrário (CEDLA)

^c Dados da CORFO (Corporación de Fomento de la Producción, organização do estado chileno, criada em 1939, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento produtivo do Chile)

^d Dados do censo econômico, realizado pelo Departamento Administrativo Nacional de Estatística (DANE, 1991). Outras fontes sinalizam que para 1991 havia cerca de 1 milhão de empresas (Econometria Ltda)

^e Dados de Castillo e Chávez (2001)

^f Apenas Indústria, Comércio e Serviços. Dados do Ministério de Economia e da Comissão Nacional da Micro e Pequena Empresa, obtidos da pesquisa econômica anual (CONAMYPE 2002) e da pesquisa micro empresarial (CONAMYPE 1995).

^g Empresas exclusivamente industriais nas regiões metropolitanas. Dados do Instituto Nacional de Estatística, Censo Industrial.

^h Apenas na Indústria, Comércio e serviços; incluindo outras unidades econômicas, existem 3,1 milhões. Dados do Instituto Nacional de Estatística e Informática (INEGI), censos econômicos.

ⁱ Dados do Diretório de Estabelecimentos, elaborados pela Secretaria de Controladoria e Desenvolvimento Administrativo.

^j Apenas as empresas industriais. Dados do Instituto Nacional de estatística (antes OCEI). Não há informação oficial de microempresas nem de empresas comerciais e de serviços. Há uma estimação do programa Bolívar que existem cerca de 480 mil empresas (Paez, 2001).

No Brasil a situação não é diferente. As MPEs são significativas em números, têm crescido muito a participação nas exportações e no PIB, além de ter grande importância na geração de empregos. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS 2001), existiam no Brasil cerca de 5,6 milhões de empresas, das quais 99,7% eram micro e pequenas.

Do ponto de vista da produção, as MPEs correspondem à 28% dos negócios formais (ou do PIB formal) (SEBRAE, 2003)²⁸.

Sobre exportações (FUNCEX, 2002) temos que as MPEs representaram 63% das empresas exportadoras no período de 1990 a 2000, embora representem só 12,4% do valor exportado (dado de 2000).

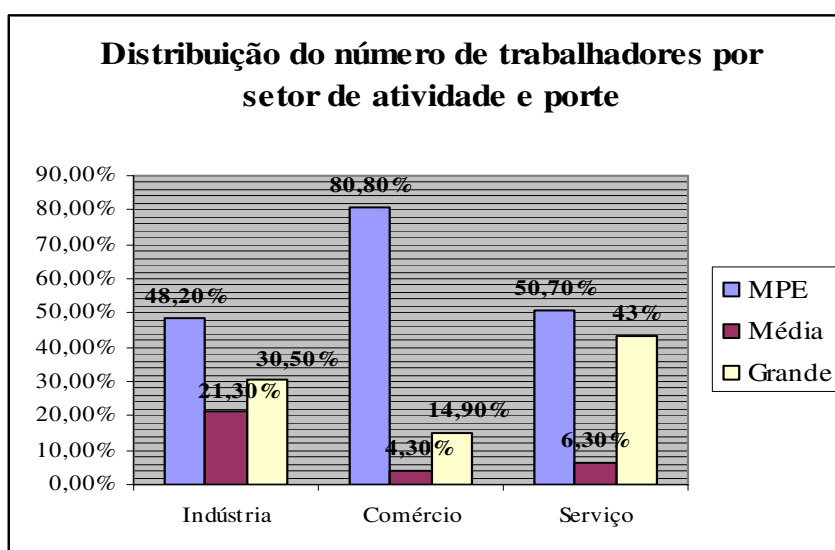


Gráfico 1 - FONTE: IBGE/ Cadastro Central de Empresas – 2001

Obs.:

- 1- A classificação dos setores Indústria, Comércio e Serviços seguiu os critérios adotados pelo IBGE nas pesquisas usadas na instituição, com base na codificação CNAE. A Indústria abrange a Extrativa Mineral e Transformação.
- 2- MPE (Micro e Pequena Empresa): na indústria até 99 empregados e no comércio até 49.
- 3- Média empresa: na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/ serviços de 50 a 99.
- 4- Grande empresa: na indústria acima de 499 e no comércio/ serviços acima de 99.

Do ponto de vista de geração de empregos é que as MPEs têm, provavelmente, maior importância. Segundo o IBGE (IBGE, 2001):

²⁸ Esse dado refere-se à economia formal. Todas as outras pesquisas (IBGE, RAIS, SEBRAE, etc) só medem número de empregados, número de estabelecimento e massa salarial – mesmo as pesquisas sobre a economia informal. Ver pesquisa sobre economia informal urbana, de 2003: http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/sub_ecinf2003.asp.

uma importante contribuição das micros e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do país é a de servirem de 'colchão' amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2001, p. 17)

As MPEs são responsáveis por 59,55% dos empregos formais (ou 59,55% da PEA, População Economicamente Ativa) do país contra 10,49% das médias e 29,96% das grandes (IBGE, 2004).

As mudanças no papel das MPMEs trouxeram o crescimento do interesse pelo assunto em todo o mundo. Nas Universidades surgiram e cresceram as linhas de pesquisa, no setor público e nas organizações não governamentais²⁹ surgiram instrumentos de apoio de toda natureza. Qual a origem e como se deram, afinal, essas mudanças? Segundo Amaral Filho (2002) a descrença nas grandes empresas e nas vantagens de ser uma grande empresa tiveram como causa as grandes transformações estruturais ocorridas nas últimas décadas do século passado, especialmente nos últimos 50 anos. Em primeiro lugar o processo de descentralização político-administrativa, começado nos anos 80 em escala mundial, levou ao compartilhamento de decisões até o nível municipal. Esse processo, que o autor chamou de “crise do planejamento e da intervenção regionais centralizadores”, reforçou o papel do território e do poder local, valorizando os pequenos produtores locais. A reestruturação do mercado causada pela instabilidade de demanda efetiva

²⁹ Inúmeros estados e municípios já adotam, no Brasil, a estratégia de estimular as redes, alianças e agrupamentos de empresas. O Governo Federal, por exemplo, tem iniciativas em vários ministérios. Merecem destaque o programa “Arranjos Produtivos Locais” do MC&T e o “Fórum da Competitividade” do Ministério de Desenvolvimento. Um importante e completo estudo sobre as ações em nível federal pode ser visto em Lemos, Albagli e Szapiro (2004). O SEBRAE através de seu planejamento estratégico elegeu seu foco prioritário os APLs (SEBRAE, 2003) e montou um projeto de atuação nesse sentido, em parceria com o BID e a Agência Promos, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão. (CAPORALI e VOLKER, 2004)

ocorrida nos anos 80 e 90, também em nível mundial, é uma outra causa importante.

Nas palavras do autor:

Essa mudança produziu reações e adaptações do lado da oferta, cujas matrizes foram a descentralização e a desconcentração da produção. A oferta passou a ser orientada pela redução de custos fixos e pela flexibilidade nas decisões, nas ações e nas formas de produzir. Como consequência, essas transformações favoreceram as pequenas e médias empresas, não necessariamente já instaladas, dado que a descentralização da grande produção resultou num processo de sub-contratação de pequenas unidades produtivas, como se fossem extensões das grandes empresas e corporações. (AMARAL FILHO, 2002, p. 3)

Outra importante modificação estrutural, ainda segundo Amaral Filho, foi o enorme crescimento das metrópoles e o conseqüente surgimento de mega problemas urbanos, estimulando o deslocamento de investimentos para longe das metrópoles.

Esse fenômeno também favoreceu os pequenos empreendimentos e estimulou iniciativas de desenvolvimento local longe dos mega centros urbanos. A quarta mudança estrutural citada pelo autor é o chamado fenômeno da globalização que resultou de uma intensa pressão internacional pela desregulamentação e pela abertura das economias, impondo a todos um enorme desafio no campo da competitividade. Ocorreu daí um processo de deslocamento de investimentos e plantas industriais à procura de regiões e fatores competitivos. Como resposta ao enfraquecimento das fronteiras nacionais surgiu a valorização da referencia território e de seus atores. Finalmente a quinta mudança estrutural (e talvez a mais importante): a explosão do uso intensivo das tecnologias de informação e das telecomunicações (TICs), implicando na formação de uma enorme rede de transmissão de dados, imagens e informações. Tal rede, que emergiu a partir dos

anos 90, alterou o conceito de tempo e, principalmente, de espaço, alterando o conceito de proximidade organizacional. Novamente nas palavras de Amaral Filho:

O impacto disso foi a autonomização de certos tipos de atividades, ou de certas tarefas empresariais, em relação ao espaço geográfico que abriga a matriz do grupo ou da empresa em questão. Isso também tem facilitado a descentralização funcional das atividades empresariais bem como a descentralização espacial na execução de certas atividades, significando que determinados profissionais não necessitam estar presentes junto às matrizes das empresas ou do demandante pelo serviço. Isto significa dizer que os mecanismos de TI&T³⁰ asseguram uma parte importante da governança do processo de descentralização e desconcentração produtiva referido anteriormente, por meio das redes de comunicação. Mas significa também que, o imenso setor que surgiu da TI&T se transformou na grande e nova fronteira de negócios para pequenas e médias empresas de base tecnológica. Por fim, as tecnologias de informação passaram a significar para as pequenas e médias empresas importantes instrumentos de redução de custos relativos a marketing mas também de aproximação de clientes, através de sites e portais. (AMARAL FILHO, 2002, p. 4)

O resultado dessas mudanças significou oportunidades para as MPME em todo o mundo, de maior ou menor grau em cada economia particular. Essas oportunidades apareceram de 2 (duas) maneiras. Uma relacionada ao processo de desintegração vertical ocorrido a partir da necessidade das grandes empresas de diminuir seus custos de produção e de gestão. Nesse caso ocorreu um grande movimento de terceirização, numa transferência de determinadas funções para as MPMEs, em grande parte formadas (e estimuladas para isso) a partir de quadros oriundos das próprias empresas 'patrocinadoras' da terceirização. A outra oportunidade surgiu a partir do processo de integração horizontal ocorrido através de associações de MPMEs "que passam a produzir de maneira especializada, formando assim clusters ou distritos industriais." (AMARAL FILHO, 2002)³¹. Embora esses processos não

³⁰ TI&T é como o autor denomina as tecnologias de informação e das telecomunicações, chamadas pela maioria dos autores de (TICs). (nota nossa)

³¹ Para uma visão mais detalhada desses processos de mudanças, o texto de Amaral Filho (2002) traz referências a estudos de grande envergadura efetuados por economistas do MIT e por economistas franceses da Escola de Regulação.

sejam propriamente novos, ganharam sucesso e eficácia dentro do novo ambiente de instabilidades e de riscos. Nesse novo ambiente “o fator de estabilidade passou a ser a pequena empresa, não necessariamente a pequena escala” (AMARAL FILHO, 2002).

4.2 Localização e Economia

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), a relevância da localização das organizações na literatura econômica convencional é praticamente nula, ou de relevância marginal. Essa literatura tem como tradição contextualizar e categorizar as empresas em termos de cadeias produtivas, complexos industriais e setores produtivos.

A aceleração dos processos de globalização, no entanto, tem resgatado a discussão sobre o papel do território e do espaço físico³² numa tentativa de melhor compreender o surgimento e o sucesso de determinados aglomerados produtivos.

Essa discussão tomou fôlego maior a partir do sucesso dos aglomerados do Vale do Silício e dos aglomerados da chamada Terceira Itália. A convergência dos pensamentos das diversas escolas de pensamento econômico se deu na guinada do foco de análise, que deixa de centrar-se unicamente numa organização e passa a estudar as relações entre estas e destas com as demais instituições dentro de um espaço geográfico definido. Nesse sentido passa a ser importante também compreender as características do ambiente onde estas organizações se inserem.

Na visão de Amaral Filho (2002) as mudanças ocorridas no capitalismo privilegiam não só as MPMEs, principalmente as flexíveis e inovadoras mas, também, as regiões e territórios, principalmente os flexíveis e inovadores. Os economistas neo-schumpeterianos trazem uma diferente abordagem conceitual ao lançarem e

³² Como exposto no capítulo 2, embora marginalmente alguma discussão nesse sentido ocorreu. Deve-se a isso a expressão usada: ‘resgatar’ a discussão. Lembrando o cap. 2: ‘Alfred Marshall (1890) destacava a importância de entender as sinergias entre a concentração espacial de atividades produtivas e a própria evolução da civilização, e Perroux (1959) apontava para a necessidade de reconhecer e entender as influências do território sobre as atividades econômicas e de implementar políticas para identificar e potencializar as sinergias locais’.

desenvolverem o conceito de sistemas nacionais de inovação e contrapõem-se à visão ‘tecnoglobal’³³ “ênfatizando o caráter localizado e específico dos processos de aprendizado e de inovação” (CASSILATO E LASTRES, 2003). Nessa abordagem passa a ter importância o conhecimento tácito, as organizações e suas políticas bem como também todo o ambiente sócio-cultural onde estão inseridas as organizações e os demais agentes econômicos. A evolução conceitual agrega, na década de 90,

a relevância de economias e aprendizado por interação (entre fornecedores, produtores e usuários) para a constituição de sistemas de inovação, envolvendo, além das empresas, outros agentes – particularmente instituições de ensino e pesquisa – no âmbito nacional, regional e local e na chamada *learning region*. A abordagem neo-schumpeteriana adiciona um novo componente à dimensão espacial ao enfatizar o papel das tecnologias de informação e telecomunicação (TICs) na mudança do paradigma técnico-econômico.” ... “De particular relevância é a idéia de que a difusão do paradigma tecno-econômico das TICs depende de uma importante inovação organizacional que é exatamente a constituição de redes de empresas e destas com outras organizações. A competitividade das empresas e organizações passa a estar relacionada à abrangência das redes em que estão inseridas, assim como o uso que fazem das mesmas. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p. 23-24).

O conceito de economia do aprendizado enfatiza o ritmo acelerado de mudança econômica, social e técnica que sustenta continuamente a formação e destruição do conhecimento especializado e destaca:

A economia do aprendizado não é necessariamente uma economia de alta tecnologia. O aprendizado é uma atividade que ocorre em todas as áreas da economia, incluindo os chamados setores de baixa

³³ Tecnoglobalismo refere-se à idéia de que pretensamente a geração de tecnologias também dar-se-ia de maneira ‘global’, com o local não representando importância particular. Alguns autores mostram que o processo de geração tecnológica é localizado - continuando a ser produzido no país de origem das empresas transnacionais (ARCHIBUGI e MICHIE apud MALDONADO, 1999) - e crescentemente excludente (CHESNAIS, BLANCO, FIORI, COUTINHO E LASTRES apud MALDONADO, 1999). Assim empresas instaladas nos países em desenvolvimento não estabelecem sistemas de aprendizagem, acordos de cooperação e muito menos de geração de tecnologia. Apenas aproveitam as vantagens competitivas e estratégicas que as diversas partes do mundo ‘globalizado’ podem oferecer. (LASTRES e ALBAGLI, 1999) Nas palavras de Lastres e Ferraz (1999): “...a análise das evidências disponíveis ressalta não apenas a localização (e não a globalização) de informações, conhecimentos e atividades consideradas estratégicas para empresas e países (relacionados ao planejamento e controle decisório e às atividades de pesquisa e desenvolvimento), como, em muitos casos, conclui-se por uma reconcentração de tais atividades, informações e conhecimentos.”

tecnologia e tradicionais. Países e regiões de baixa renda são afetados pela economia do aprendizado com a mesma intensidade e, de certa forma, sentem a necessidade de desenvolver competências de forma ainda mais intensa do que as metrópoles. (JOHNSON e LUNDVALL, 2005, p. 87)

Uma consequência de todas essas mudanças tem sido uma tendência ao re-equilíbrio entre as MPMEs e as grandes empresas (JULIEN apud AMARAL FILHO, 2002). Amaral Filho (2002) acredita que esse re-equilíbrio tem sido possível, em grande parte, às novas estratégias de organização e desenvolvimento das MPMEs, que são baseadas exatamente nas redes e agrupamentos territorializados.

4.3 As Aglomerações Produtivas

Aglomerações de empresas sempre existiram. Perseguir as pistas de sua origem nos remonta a muitos séculos atrás. Embora os romanos identificassem o conceito de civilização às cidades (LOPEZ, 1986), não foi nas cidades romanas que floresceram os ofícios, o comércio e a indústria. Na economia romana, na verdade, a indústria, o comércio e as finanças nunca se desenvolveram. O comércio era considerado uma ocupação vil, indigna de cavalheiros. “Emprestar dinheiro a juros não era ilegal, mas era considerado mais desprezível ainda que entrar no comércio...” (LOPEZ, 1986). Por quase toda a Idade Média prevaleceram essas condições (ANTONETTI, 1977). As condições para o florescimento de tais aglomerações só vêm a aparecer com a ‘revolução comercial’ no final da idade média, que permite o crescimento das cidades e dos ofícios e lança a semente do capitalismo. “Como seu congênere romano, o artífice medieval tendia a ser prisioneiro de um círculo vicioso: produzia pouco porque tinha ferramentas inadequadas e tinha ferramentas inadequadas porque não produzia com suficiente rapidez para acumular capital e investir na ‘mecanização’” (LOPEZ, 1986). “Em nenhuma civilização a vida urbana se desenvolveu independentemente do comércio e da indústria” (PIRENNE, 1973). Foram de suma importância, nesse momento, o aparecimento dos mercadores e o crédito ilimitado (fenômeno novo, ainda segundo LOPEZ) e o aparecimento dos primeiros contratos comerciais. Assim, embora não acompanhando o dinamismo do comércio, surge a indústria medieval, em meados do séc X. “A revolução dos séculos X e XI foi tão importante quanto a do século XVI e XVIII” (ANTONETTI, 1977). Entre os séculos X e XII, copiando as guildas de mercadores, surgem, em diversas cidades, as guildas de ofício. Identificamos aí as

primeiras aglomerações de empresas, que já surgem com espírito cooperativo: “reuniam patrões e empregados, mestres e aprendizes como parceiros desiguais, mas esforçavam-se por assegurar à todos os membros iguais oportunidades de progresso e êxito” (LOPEZ, 1986). Como uma corporação, as guildas regulavam o mercado atuando de forma coletiva e cooperativa: normalizava a qualidade, dimensões e preços, garantia o ‘selo de qualidade’ e, às vezes, realizava compras e vendas coletivas. Tinham, assim como as APLs bem sucedidas, uma forte base de valores culturais e sociais, chegando a, em alguns momentos, influir nas políticas de ‘estado’. Aliada à proximidade de interesses temos as proximidades territoriais: a “rua que se consagrou por estarem ali sediados os ourives, os sapateiros, os mercados de verduras, os marceneiros, os tecelões, os escultores, etc. “(AUN e outros, 2005). Ao longo da história percebemos outras proximidades territoriais: portos, matéria prima, incentivo do estado³⁴.

As aglomerações produtivas atuais recebem diversas denominações em função das diferentes estratégias organizacionais ou diferentes abordagens conceituais. Na sua grande maioria, essas abordagens se orientam para a definição de políticas alternativas de desenvolvimento industrial e tecnológico e refletem diferentes visões do problema e diferentes especificidades locais, embora haja uma grande similaridade entre alguns conceitos, “no que se refere à estrutura, operação e atores envolvidos”. (CASSIOLATO E SZAPIRO, 2003)³⁵.

³⁴ Parece ter sido na Inglaterra a primeira ‘guerra fiscal’. Consta que Henrique III, no séc. XIII, convoca os tecelões de Flandres (antiga província francesa) e oferece isenções de qualquer tipo de taxas por 5 anos. A iniciativa retira de Flandres (por extensão, da França) a hegemonia têxtil daquela época. (GIMPEL, 1976)

³⁵ Na literatura encontramos também diferenças conceituais para uma mesma denominação. Cluster é o exemplo mais freqüente dessa divergência conceitual.

Amaral Filho (2002) considera 3 (três) abordagens como as mais importantes, em função de seu êxito³⁶, que emergiram nos países desenvolvidos: o distrito industrial marshalliano, o *milieu innovateur* e o *cluster*, como veremos a seguir.

4.3.1 Distrito Industrial

Pyke, Becattini e Sengenberger (1990) definem distritos industriais como: “um sistema produtivo local, caracterizado por um grande número de firmas que são envolvidas em vários estágios, e em várias vias, na produção de um produto homogêneo”. Um traço desse conceito é ser composto, em sua maioria, por MPMEs.

Seu sucesso (e concepção) é ancorado de maneira majoritária no social e no político-institucional. Suas características são adaptabilidade e capacidade de inovação aliados à rapidez na resposta à demanda, sustentados por uma força de trabalho e redes de produção flexíveis. Seu tecido social é denso e pratica a aprendizagem coletiva e desenvolvimento de novos conhecimentos através da combinação de concorrência e cooperação. Esse tecido social é que permite que a coletividade de pequenas empresas responda às demandas em grande escala como se fossem grandes corporações. Foray, *apud* Hiratuka e Garcia (1998), destaca que a formação de redes de cooperação entre as empresas atende tanto à necessidade de integrar recursos, atividades e de compartilhar informações e conhecimentos quanto possibilita a redução dos custos para as empresas individuais.

O fato de estarem concentradas geograficamente vem, então, facilitar a manutenção dessas redes. Os atributos principais dos distritos industriais são:

- a) proximidade geográfica;

³⁶ O autor refere-se às 3 (três) abordagens como estratégias organizacionais novas, acrescentado: “mas por causa do êxito alcançado já se tornaram referências clássicas na literatura da geografia econômica.” (AMARAL FILHO, 2002)

- b) governos regionais e municipais apoiadores;
- c) especialização setorial;
- d) competição entre as firmas baseada em inovação;
- e) predominância de firmas de tamanhos pequeno e médio;
- f) colaboração estreita entre as firmas;
- g) identidade sócio-cultural que favorece a confiança, e
- h) organizações de auto-ajuda ativas³⁷.

Embora existam controvérsias acerca do conceito (PYKE, BECATTINI e SENGENBERGER, 1990), podemos abrigar debaixo desse guarda-chuva conceitual o ‘sistema produtivo territorial’, a ‘estrutura territorial local’, o ‘ecossistema localizado’, os ‘arranjos inovativos endógenos’ e o ‘sistema industrial localizado’ (AMARAL FILHO, 2002). Os ‘distritos’ da Terceira Itália³⁸ são exemplos desse conceito.

4.3.2 Milieu Innovateur

A partir da preocupação em, por um lado, contribuir para a sobrevivência de ‘distritos industriais’ existentes e, por outro, fornecer elementos para que outras regiões pudessem desenvolver projetos de desenvolvimento consistentes e inovadores, uma rede de pesquisadores da Europa³⁹ desenvolveu um conceito e/ou estratégia denominada *milieu innovateur*. Diferenciando-se do conceito de distrito industrial essa corrente privilegia as inovações e as tecnologias como essenciais e determinantes. Este conceito permite uma abordagem teórica focalizada no papel do

³⁷ Aun, Marta Pinheiro. Notas de aula.

³⁸ Existe uma farta bibliografia acerca do ‘fenômeno’ Terceira Itália. Uma sugestão de leitura: Urani, André et al., *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro, DP&A, 1999, onde encontramos uma série de abordagens sobre o tema. Ver também Hiratuka e Garcia, 1998.

³⁹ GREMI – Groupe de Recherche European

meio ambiente no processo de desenvolvimento tecnológico localizado. O ambiente inovador possui um conjunto de elementos materiais (empresas, infra-estrutura), imateriais (conhecimento) e institucionais (regras e ordenamento jurídico) que modelam uma complexa rede de relações direcionada à inovação. Além dos aspectos econômicos, também são consideradas as relações sociais, culturais e psicológicas.

A base da estratégia centrada na tecnologia está na preocupação de evitar a industrialização oportunista, vazia, temporária e nômade, baseada em vantagens locais, como mão de obra barata, por exemplo; incapazes de criar vínculos entre o território e a indústria. O conceito de *milieu innovateur* está, então, ligado ao de conjunto territorializado e aberto para o exterior que integra conhecimentos, regras e capital relacional. “...é o lugar de processos de ajustamentos, de transformações e de evoluções permanentes. Esses processos são acionados, por um lado, por uma lógica de interação e, por outro lado, por uma dinâmica de aprendizagem” (AMARAL FILHO, 2002). Esses últimos conceitos estão ligados intimamente, como veremos mais tarde, à definição de APL.

4.3.3 Cluster

O conceito de *cluster* pretende ser, segundo Amaral Filho (2002), uma síntese dos conceitos anteriores, incorporando vários aspectos dos mesmos e abrindo espaço para, também, as grandes empresas. Na definição de um grupo de especialistas americanos (ROSENFELD apud AMARAL FILHO, 2002), “uma aglomeração de empresas (cluster) é uma concentração sobre um território geográfico delimitado de empresas interdependentes, ligados entre elas por meios ativos de transações comerciais, de diálogo e de comunicações que se beneficiam das mesmas

oportunidades e enfrentam os mesmos problemas”. O conceito hoje hegemônico na literatura incorpora o conceito desenvolvido por PORTER (1990)⁴⁰ que enumera os fatores responsáveis pela criação de vantagens competitivas em uma indústria, grupo de indústrias, região ou nação: (i) estratégia, estrutura e rivalidade da empresa; (ii) condições dos fatores; (iii) setores conexos e de apoio e (iv) condições da demanda. A idéia básica desse conceito é formar uma ou mais indústrias-chave numa região e transformá-la em líder de mercado (até internacionalmente) e em base do desenvolvimento local, através da mobilização dos agentes da região.

4.3.4 Aglomerados Produtivos - Outras Abordagens

Encontramos, ainda, diferentes abordagens ou tipologias, com destaque ao papel do Estado, como mostrado no quadro abaixo:

Abordagens	Ênfase	Papel do Estado
Distritos industriais	Alto grau de economias externas Redução de custos de transação	Neutro
Distritos industriais recentes	Eficiência coletiva baseada em economias externas e em ação conjunta	Promotor e, eventualmente, estruturador
Manufatura flexível	Tradições artesanais e especialização Economias externas de escala e de escopo Redução de custos de transação Redução de incertezas	Indutor e promotor
Milieu inovativo	Capacidade inovativa local Aprendizado coletivo e sinergia Identidade social, cultural e psicológica Redução de incertezas	Promotor
Parques científicos e tecnológicos ou Tecnópolis	Property-based Setores de tecnologia avançada Intensa relação instituições de ensino e pesquisa / empresas Hospedagem e incubação de empresas Fomento à transferência de tecnologia	Indutor e promotor e, eventualmente, estruturador

Quadro 6.

Fonte: Cassiolato e Szapiro (2003)

⁴⁰ O esquema desenhado por Porter tem a forma do diamante que surge pela ligação desses pontos e é conhecido por ‘o diamante de Porter.’

Outra tipologia é sugerido por Amin (1993, apud CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003), que propõe a divisão dos aglomerados em 3 tipos:

Tipo de aglomerado	Características
Aglomerações industriais em setores tradicionais ou artesanais (produtores de sapatos, mobiliário, confecções, metalurgia).	Os casos de sucesso estudados mostram a importância da cooperação, especialização da produção e arranjos sociais e institucionais informais.
Complexos <i>hi-tech</i> (Vale do Silício é o exemplo mais simbólico).	Os exemplos demonstram a necessidade de altos orçamentos de P&D, importância de <i>venture-capital</i> e excelência na produção de bens sofisticados.
Aglomerações baseadas na presença de grandes empresas	Tais aglomerações demonstram a importância de suporte institucional regional via treinamento de alta qualidade, educação, P&D e infraestrutura de telecomunicações

Quadro 7 - Fonte: quadro do autor baseado em Cassiolato e Szapiro (2003)

Outra importante tipologia desenvolvida é a do Institute of Development Studies (IDS), cujo critério básico é centrado na relação entre os aglomerados produtivos e seus mercados, a partir do conceito de cadeias de commodities.

Tipo de aglomerado	Setor	Características
Producer-driven	Setores intensivos em capital e tecnologia.	Produção dominada por grandes empresas que coordenam as ligações para frente e para trás.
Buyer-driven	Setores de bens de consumo intensivos em mão-de-obra	Grandes consumidores (varejistas nos países avançados), <i>trading companies</i> , etc., desempenham um papel fundamental na organização de redes produtivas descentralizadas.

Quadro 8 - Fonte: quadro do autor baseado em Cassiolato e Szapiro (2003)

Na visão do IDS o desenvolvimento dos aglomerados depende tanto da sua posição na cadeia e da sua interação com outros elementos, quanto de sua estrutura e dinâmica interna.

A visão da escola do IDS tem como foco a inserção dos aglomerados locais no processo de globalização e sugere que a busca de uma tipologia para aglomerados deve-se dar a partir de um entendimento sobre os processos de governança das relações ao longo da cadeia.

Outra abordagem interessante é a de Storper (1997, apud CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003) que conceitua os aglomerados a partir da discussão sobre territorialização de atividades econômicas. Seu conceito de territorialização vai além da localização da atividade econômica, incorporando a dependência da atividade econômica em relação a recursos territorialmente específicos. Nas palavras de Cassiolato e Szapiro (2003): “Uma atividade é totalmente territorializada quando sua viabilidade econômica está enraizada em ativos (incluindo práticas e relações) que não estão disponíveis em outros lugares e que não podem ser facilmente ou rapidamente criadas ou imitadas em lugares que não as têm”. Esse conceito tem grande proximidade com o conceito de arranjo produtivo local, desenvolvido pela Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), mostrado a seguir.

4.4 Arranjos Produtivos Locais

O conceito de arranjos produtivos locais (APL) desenvolvido pelo Instituto de Economia da UFRJ⁴¹ fundamenta-se a partir do conceito de sistemas de inovação desenvolvido pelos economistas neo-schumpeterianos, citados no item 4.2, e no conhecimento obtido com a análise empírica de 26 aglomerações produtivas no Brasil, realizadas a partir de 1998, propondo conceituar e entender aglomerações produtivas em países menos desenvolvidos (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Diversos pesquisadores (ALBAGLI, 2003; AMARAL FILHO, 2002; TORRES, ALMEIDA e TATSCH, 2004, AUN, CARVALHO e KROEFF, 2005; dentre outros) defendem o conceito desenvolvido pela REDESIST, citando os perigos, as limitações e dificuldades de se fazer uma transposição das experiências e metodologias estrangeiras para a nossa realidade.

Tal conceito é definido como “um conjunto de instituições que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias” (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). Na abordagem dos economistas neo-schumpeterianos⁴², temos:

- Considera-se, ao contrário dos economistas tradicionais, que a inovação e o conhecimento são os elementos centrais da dinâmica e do crescimento de organizações, instituições, setores, regiões e nações;
- Compreende-se que a inovação e o aprendizado são fortemente influenciados por contextos econômicos, sociais, institucionais e políticos, uma vez que são processos dependentes de interações;

⁴¹ É no IE/UFRJ que formalizou-se, em 1997, a RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos.

⁴² Também chamados evolucionistas por sua visão sobre inovação e mudança tecnológica.

- Percebe-se claramente que as pessoas e suas capacidades de aprendizagem são diferentes e refletem e dependem de aprendizagens anteriores;
- Tem-se clareza que embora as capacidades tecnológicas de codificação, armazenamento e transferência de informações e conhecimento codificados venham crescendo significativamente, permanecem difíceis de serem transferidos os conhecimentos tácitos; enquanto permanecem tendo um papel primordial para o sucesso inovativo.

Essa abordagem visa entender a dinâmica de funcionamento dos agentes produtivos a partir da competitividade, a qual está baseada na capacidade inovativa local, individual e coletivamente. Baseia-se em conceitos fortemente enraizados em aspectos locais e regionais: aprendizado, interações, governança, *path-dependencies*, complementaridades, etc. Aponta-se para a necessidade de se estimular os diferentes processos de aprendizado e difusão de conhecimento, considerando-se que o aprendizado é a fonte principal de mudança. Segundo Cassiolato e Lastres (2003) “fundamental nessa análise é o entendimento das relações e interações entre os diferentes agentes visando o aprendizado, as quais apresentam forte especificidade local.” No entanto, ainda segundo os autores, a visão evolucionista não é clara o suficiente em apontar essa especificidade. Nesse sentido é que a Redesist avançou, criando seu conceito, a partir do referencial evolucionista, como veremos abaixo.

O conceito APL, desenvolvido com base em estudos sobre casos reais, disponibiliza aportes teóricos e metodologias que apontam soluções de intervenções sociais em

agrupamentos produtivos no sentido de viabilizar o sucesso dos mesmos. Há diversas vantagens nessa abordagem.

Em primeiro lugar é razoável encarar as micro e pequenas empresas como fonte de negócios e base do desenvolvimento econômico, no lugar de vê-las como colchão amortecedor de crises sociais. Nesta mesma linha de raciocínio, é razoável também não alimentar o conformismo em relação à situação de informalidade vivida pelos micro e pequenos negócios. Em segundo lugar, tratando-se de um ambiente econômico aberto e competitivo, parece ser ainda mais razoável apoiar as micro, pequenas e médias empresas quando estas estão agrupadas, em redes e arranjos produtivos, no lugar de estarem sozinhas. Não se trata aqui de algum tipo de ortodoxia, contra as pequenas empresas isoladas e independentes, mas trata-se de procurar vantagens, não apenas do lado das empresas mas também do lado das instituições de apoio e dos recursos aplicados. Para ambos os lados a questão da escala e dos rendimentos crescentes são importantes alavancas para o aumento da eficiência e da competitividade. (AMARAL FILHO, 2002, p.13)

Nessas interações é fundamental compreender as relações - técnicas e outras, formais e informais - entre os diferentes agentes visando adquirir, gerar e difundir conhecimentos. Em tais arranjos aparecem, via de regra, diversos vínculos envolvendo não só a cadeia produtiva mas, também, diversas instituições públicas (escolas públicas e governo em seus diversos níveis) e privadas (associações, cooperativas, fornecedores, escolas privadas e centros técnicos, dentre outros).

Nesse sentido essa abordagem

privilegia a investigação das relações entre conjuntos de empresas e destes com outros atores; dos fluxos de conhecimento, em particular, em sua dimensão tácita; das bases dos processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativa; da importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p. 27)

As definições⁴³ para **Arranjos produtivos locais e Sistemas produtivos e inovativos locais** proposta pela *RedeSist* são:

arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local. Assim, consideramos que a dimensão institucional e regional constitui elemento crucial do processo de capacitação produtiva e inovativa. Diferentes contextos, sistemas cognitivos e regulatórios e formas de articulação e de aprendizado interativo entre agentes são reconhecidos como fundamentais na geração e difusão de conhecimentos e particularmente aqueles tácitos. Tais sistemas e formas de articulação podem ser tanto formais como informais” (CASSIOLATO e LASTRES, 2003, p. 27).

A inadequação da utilização das abordagens tradicionais para tratar de unidades produtivas aglomeradas ou mesmo sua estreiteza conceitual ao considerar apenas cadeias produtivas ou setores e desconsiderar o território, reforça amplamente a vantagem metodológica desse conceito. A abordagem da *RedeSist* permite considerar que a base da competitividade de qualquer arranjo produtivo não se restringe a um único setor, estando fortemente associada às atividades e capacitações da cadeia produtiva para frente e para trás. Nelas são incluídas *design*, controle de qualidade e atividades relativas a *marketing* e a comercialização, além de uma série de atividades ligadas à geração, aquisição e difusão de

⁴³ Esta definição foi um dos resultados das pesquisas realizadas pela *RedeSist*, que tem inúmeros estudos disponíveis em sua página na Internet e vem, desde 2002, desenvolvendo o **Sinal** - sistema de informação sobre arranjos produtivos locais, com diversas informações oriundas de seus estudos e de outras fontes.

conhecimentos. Além disso, a abordagem tradicional não capta as crescentes mudanças, científicas e tecnológicas, que alteram e tornam fluídas as fronteiras dos setores - e das organizações - e ampliam a interdisciplinaridade e a interdependência também no setor produtivo.

Assim, como vantagens principais do foco em arranjos produtivos locais proposto pela RedeSist podemos destacar que este visa:

- representar uma unidade prática de investigação que vai além da tradicional visão baseada na organização individual (empresa), setor ou cadeia produtiva, permitindo estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas, as quais também não se restringem aos cortes clássicos espaciais como os níveis municipais e de micro-região;
- focalizar um grupo de diferentes agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.) e atividades conexas que usualmente caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo local;
- cobrir o espaço que simboliza o locus real, onde ocorre o aprendizado, são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos tácitos;
- representar um importante desdobramento da implementação das políticas de desenvolvimento industrial, particularmente daqueles que visem estimular os processos de aprendizado, inovação e criação de capacitações. Neste caso, deve-se enfatizar a relevância da participação de agentes locais e de atores coletivos e da importância da coerência e coordenação regionais e nacionais. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

É nesse espaço, portanto, que focamos nossos estudos. Entendendo que o processo social ali desenvolvido é complexo, vamos tentar identificar os facilitadores do desenvolvimento das relações e do aumento dessas interações; os processos que aumentam a confiança e permitem o compartilhamento de informação e conhecimento, criando condições para o estabelecimento de processos de aprendizagem coletiva, o qual, por sua vez introduz a possibilidade de novas combinações para diferentes tipos de conhecimento.

É importante também frisar as restrições que as diversas abordagens conceituais impõem aos países em desenvolvimento. Nas palavras de Cassiolato e Szapiro:

...as análises disponíveis com relação aos países em desenvolvimento, apesar de incorporarem importantes elementos sobre a coordenação de atividades ao longo das cadeias, ainda são extremamente reducionistas, no sentido que geralmente limitam as possibilidades de transformação dos aglomerados locais a uma quase inevitável integração à globalização via exportação de *commodities*. Tal ênfase faz com que as possibilidades existentes para os aglomerados de MPEs dos países em desenvolvimento praticamente se reduzam a participações em cadeias que são inevitavelmente coordenadas por entidades externas a tais países (com a idéia de que a coordenação deve ser feita inexoravelmente por produtores ou consumidores que se encontram no mundo desenvolvido). A implicação imediata de tal visão é que a única maneira de as aglomerações nos países menos avançados se transformarem em arranjos e sistemas locais dinâmicos é via exportação e integração em cadeias globais. (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003, p. 41)

Em outras palavras, todas as abordagens conceituais internacionais apontam, quando referindo aos países em desenvolvimento, para a impossibilidade de sucesso e de gerar inovações por parte das MPMEs desses países. O conceito de APL, desenvolvido a partir de casos reais, vem contradizer essas afirmações a apontar para uma possibilidade de saída estratégica para as MPMEs do Brasil.

CAPÍTULO 5

RECORTE METODOLÓGICO

5.1 Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais

A história do homem confunde-se com sua incessante busca de compreensão dos fenômenos que o cercam. Dos modos de aquisição do saber espontâneos – experiência, intuição, tradição e autoridade - ao saber racional, foi trilhado um longo e difícil caminho. Embora “muito cedo o homem” tenha sentido “a fragilidade do saber fundamentado na intuição, no senso comum ou na tradição”, a concepção do saber dito científico só se estabeleceu no final do século XIX (LAVILLE e DIONNE, 1999). Dos filósofos gregos surgem as primeiras reflexões questionadoras do saber espontâneo. Das ciências naturais, que floresce conjugando experimentações com reflexões e matemática, surge o empirismo que começa a dar corpo à ciência racional. Segundo as autoras acima citadas, “a partir de então, o saber não repousa mais somente na *especulação*, ou seja, no simples exercício do pensamento. Baseia-se igualmente na observação, experimentação e mensuração, fundamentos do método científico na sua forma experimental.” Surge o método científico da junção do empirismo com a especulação. O sucesso das ciências da natureza, com as inúmeras invenções e descobertas no século XIX, e seu impacto em todas as atividades humanas, vai acabar influenciando as ciências humanas, que se desenvolvem na segunda metade daquele século seguindo seus métodos. A perspectiva chamada positivista prevaleceu em toda a segunda metade do século XIX e início do século XX, supondo que tanto os fatos humanos quanto os da natureza pudessem ser tratados metodologicamente da mesma maneira. Mas as diferenças dos objetos das ciências humanas e da natureza evidenciaram muito

cedo a inadequação da abordagem positivista às ciências humanas, dada, principalmente, a complexidade e imprevisibilidade da natureza humana, bem como a dificuldade de isenção do pesquisador frente a realidade:

Frente aos fatos sociais, (o pesquisador) tem preferências, inclinações, interesses particulares; interessa-se por eles e os considera a partir de seu sistema de valores.”... “Além disso, se em ciências naturais a medida das modificações pode ser facilmente definida e quantificada, em ciências humanas, não. Como quantificar com exatidão inclinações, preferências, visões do mundo...? (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 34).

Com o tempo ambas as ciências, naturais e humanas, passaram por revisões e modificações, encontrando caminhos diferentes para produzir o saber. Não obstante partilham, em seus procedimentos fundamentais, das mesmas preocupações: 1) focar a pesquisa na compreensão de problemas específicos; 2) garantir, pelo método, a validade da compreensão e, 3) superar as dificuldades que criam obstáculo à compreensão. Segundo Minayo (1996) os estudos dos fenômenos naturais e sociais ainda provocam intensos debates a respeito dos diversos métodos de pesquisa, frutos das diferentes visões filosóficas e sociais. Assim, ainda segundo a autora, as várias metodologias são frutos das diferentes correntes de pensamento e sua visão de mundo e, ademais, lembra que deve ser considerado que o objeto das ciências sociais é complexo, contraditório, inacabado e está permanentemente em transformação. Por isso, compreender a construção do conhecimento elucida o entendimento dos caminhos e dos métodos escolhidos pelas ciências humanas para construir seu corpo teórico.

Valentim (2005) afirma, citando Ander-Egg, que “ciência é um conjunto de conhecimentos racionais, constituídos de um sistema conceitual, que engloba

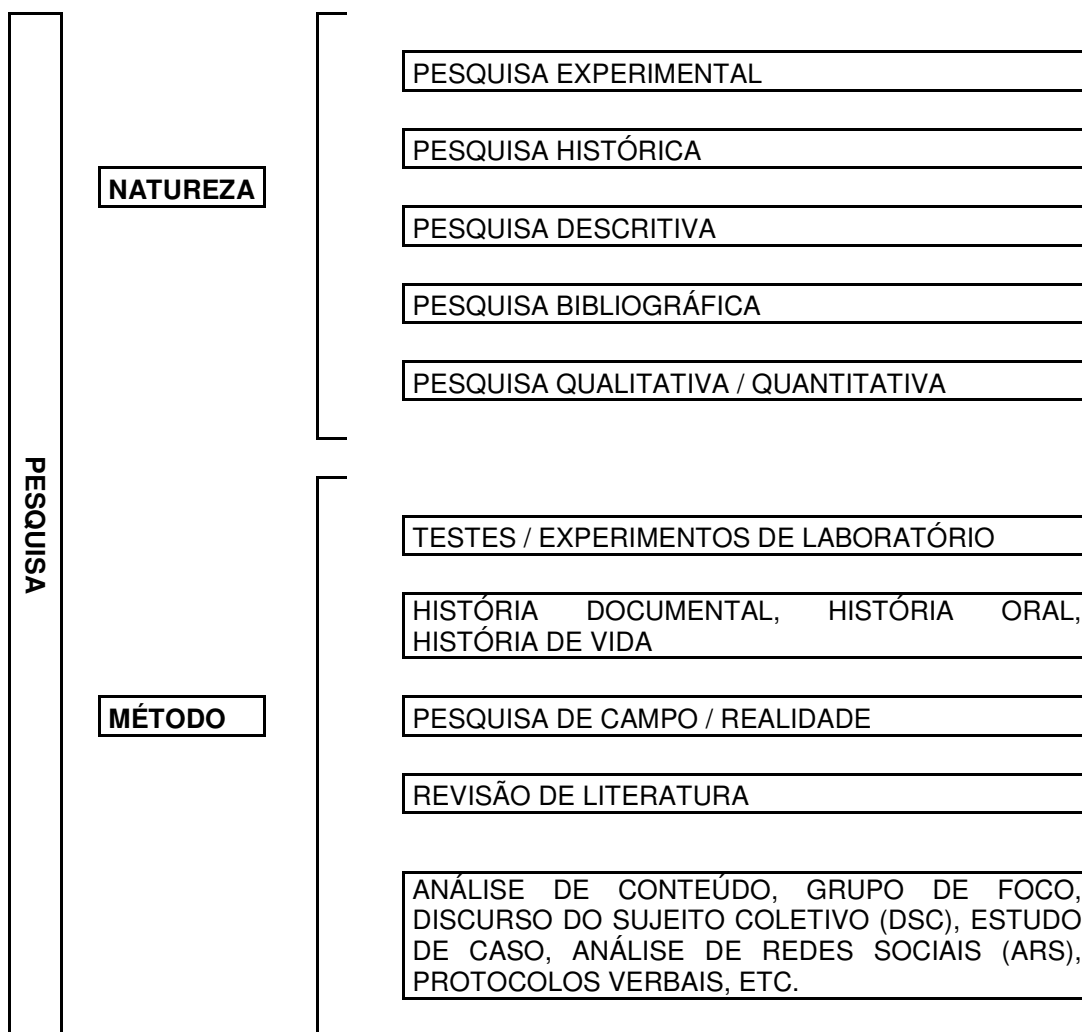
definições, hipóteses e leis de uma determinada especialidade”. Construir o conhecimento científico exige ações lógicas e metódicas. Igualmente importante é a sistematização e divulgação do conhecimento construído, para que ele seja aceito como ciência. Ainda segundo a autora

A natureza da ciência é compreensiva e metodológica, isto é, os procedimentos para fazer ciência devem permitir a observação racional do(s) fato(s), a interpretação e a explicação adequada do(s) fenômeno(s), possibilitar a verificação através de técnicas próprias e fundamentar os princípios de generalização. (VALENTIN, 2005, p. 13)

O conhecimento científico tem características definidas (racional, objetivo, factual, analítico, claro e preciso, verificável, comunicável, metódico, sistemático e falível) e apóia-se num método para ser construído. A palavra método é derivada do grego *methodos*, formada por *meta* ('para') e *hodos* ('caminho'); ou seja, 'caminho para', ou, 'prosseguimento' ou 'pesquisa'. Esse método, não é, obviamente, um método qualquer. Uma definição para o método científico válida há mais de três séculos, é a do filósofo e matemático René Descartes (apud LAVILLE e DIONNE, 1999):

O método são regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por verdade, e, sem desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo que se é capaz. (DESCARTES apud LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 11)

O método científico é, pois, um conjunto de atividades, técnicas e instrumentos que permitem o desenvolvimento de determinado estudo, traçando o caminho a ser trilhado pelo pesquisador, auxiliando-o na percepção dos erros e na tomada de decisões. Em ciências humanas e nas ciências sociais aplicadas os tipos de pesquisa possíveis são diversos, como mostra a figura seguinte:



Quadro 9 - Fonte: adaptado de Valentim (2005)

No ponto de partida da pesquisa está o problema a ser resolvido. A percepção desse problema está diretamente associada ao conjunto de conhecimentos do pesquisador, os quais, por sua vez, estão fundados nos seus valores. Santos (2003) afirma que os fenômenos sociais são historicamente condicionados e culturalmente determinados, sendo, assim, de natureza subjetiva. “Assim, o pesquisador não é nem pode ser neutro”, afirma Almeida Junior (2005). Suas reflexões partem de conceitos e pressupostos e alteram, modificam e transformam o conhecimento. Mas precede àquela percepção um outro conjunto de elementos que ‘guiam’ o pesquisador: os valores metodológicos, que são os valores

que nos fazem estimar que o saber construído de maneira metódica, especialmente pela pesquisa, vale a pena ser obtido, e que vale a pena seguir os meios para nele chegar. Isso exige *curiosidade e ceticismo, a confiança na razão e no procedimento científico e, também, aceitação de seus limites.*" (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 96)

A escolha do ângulo de abordagem determina, a partir daí, a estratégia de verificação de suas hipóteses e o caminho a ser trilhado pela pesquisa.

Grande parte da divergência metodológica contemporânea nas ciências sociais parece desaguar na metodologia e, mais especificamente, na contraposição entre a pesquisa qualitativa e quantitativa. Haguette (apud Valentim, 2005) explica as duas:

A pesquisa qualitativa

fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais, seja a incapacidade da estatística dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos. (Haguette apud Valentim, 2005, p. 19)

A pesquisa quantitativa

pressupõe uma população de objetos de observação comparável entre si e os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser. (Haguette apud Valentim, 2005, p. 19)

Segundo Valentim (2003) as pesquisas qualitativa e quantitativa devem ser complementares, não excludentes e pertinentes às áreas das Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas. Laville e Dionne (1999) afirmam que os métodos quantitativo e qualitativo devem ser interdependentes, interagir e não podem ser pensados de forma separada. Os autores consideram a discussão sobre a aplicabilidade dos métodos inútil e afirmam ser necessário conjugar diferentes abordagens conforme as necessidades. Santos (2003) vai além, prevendo a

superação das dualidades objetivo/subjetivo, natureza/cultura, coletivo/individual, indivíduo/sociedade, observador/observado, macro/micro e ciências naturais/ciências sociais.

Assim como não há consenso sobre o conceito de pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 1986), ou sobre os métodos, como vimos acima, a definição das etapas de uma pesquisa também varia de autor para autor. Marconi e Lakatos (1986) apresentam 4 etapas: 1) preparação da pesquisa, 2) montagem das fases, 3) execução da pesquisa e 4) relatório de pesquisa. Minayo (1992) divide a realização de uma pesquisa em três fases: 1) fase exploratória, 2) fase de trabalho de campo e 3) fase de análise e tratamento do material. Valentim (2003) também divide as fases de uma pesquisa em 4: 1) planejamento, 2) execução, 3) apresentação e 4) divulgação.

Lembramos ainda que as novas tecnologias da informação e comunicação introduziram diversas possibilidades instrumentais e metodológicas nas pesquisas de uma maneira geral. Uma interessante análise desse impacto nas Ciências Sociais pode ser visto em Andalécio (2004).

A seguir comentaremos as opções metodológicas escolhidas para este trabalho.

5.2 Procedimentos Metodológicos

A partir das questões metodológicas apresentadas, definimos os critérios para realização dessa pesquisa: esse é um estudo descritivo no campo das Ciências Sociais Aplicadas, mais precisamente na área da Ciência da Informação; de natureza qualitativa-quantitativa e método estudo de caso, utilizando-se de questionários e entrevistas semi-estruturadas.

Segundo Yin (apud FROIS, 2005)

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Campomar (1991) afirma que esse método é o instrumento apropriado para lidar com a complexidade organizacional. Para Gil (1991) “é comum proceder-se a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando para a observação e realização de entrevistas.” Trivinos (1998) afirma que é um método cujo objeto é uma unidade que é analisada profundamente. Nossa unidade de pesquisa (como mostraremos melhor no item a seguir) é um conjunto de 60⁴⁴ confecções do bairro Prado – dentre um universo estimado de aproximadamente 480 confecções⁴⁵ - reunidas em uma associação, denominada Minas Mostra Moda (MMM)⁴⁶.

⁴⁴ Número de associados em out/2005.

⁴⁵ Fonte Sindinvest – Sindicato da Indústria do Vestuário.

⁴⁶ A Minas Mostra Moda surgiu no final da década de 90 promovendo coleções, desfiles e feiras e estabelecendo-se como referência da moda mineira. Poucos anos depois passou por um período de estagnação e nos últimos 3 anos deu sinais de recuperação e “passou a desenvolver uma gestão mais profissional inclusive com o apoio de consultoria especializada. Promoveu eventos de sucesso, agregou novos participantes e rediscutiu seu papel como entidade representativa do setor. Começou a procurar brechas que mostrassem as reais necessidades do associado e procurou estabelecer uma relação mais pautada na parceria, no cooperativismo e no ajustamento mútuo. Não por acaso, os empresários parecem ter voltado a acreditar na associação e ...

Nesse trabalho realizamos levantamento de dados primários e secundários. A coleta de dados primários foi realizada a partir de livros, artigos e informes setoriais, disponíveis nos formatos digitais e impressos. Os dados secundários foram coletados através de um questionário e entrevistas semi-estruturadas⁴⁷. O projeto inicial era realizar uma pesquisa essencialmente quantitativa, aplicando um questionário a todas as 60 confecções da associação. O questionário foi elaborado objetivando (i) caracterizar a unidade de análise, (ii) contextualizar o problema e (iii) responder as questões colocadas que originaram a pesquisa. Tomamos como modelo um questionário desenvolvido pela REDESIST nos seus estudos sobre arranjos produtivos locais e disponibilizado em <http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/> para pesquisadores cadastrados que trabalham com esse tema. Esse questionário levanta o perfil da empresa e de seus sócios fundadores; coleta dados – basicamente - relativos a mão de obra, produção, mercado, fontes de informação, aprendizado, cooperação, relações institucionais e estrutura local, além da medição do grau importância percebida⁴⁸ pelos sócios, que responderam ao questionário, desses itens. O questionário foi proposto para todas as 60 empresas e respondido por 25 delas. Embora a MMM, na figura de sua diretoria, tenha percebido na pesquisa uma possibilidade de contribuição nossa para o setor, havia uma clara má vontade por parte de alguns em responder ao questionário. As empresas que não responderam alegaram falta de tempo e/ou indisponibilidade para responder aos questionários por motivos diversos: preparação de lançamento de coleção, preparação para viagem para feira em outro estado, agenda cheia, etc. As respostas

demonstraram interesse em estreitar relacionamento e participar de novos projetos de interesse comum.” (TOLEDO, 2005)

⁴⁷ O questionário e a entrevista encontram-se, respectivamente, nos anexos 1 e 2.

⁴⁸ Parte do questionário, como pode ser visto no anexo 1, é uma pesquisa de opinião: “uma estratégia de pesquisa que visa a conhecer opiniões, as intenções ou até os comportamentos de uma população” (LAVILLE e DIONNE, 1999).

do questionário, depois de tabuladas, deixaram algumas lacunas nas nossas interrogações e mostraram algumas contradições, percebidas por nós em nossa incursão no segmento têxtil do Prado. Assim, percebemos a necessidade de ampliar nossa pesquisa agregando um outro procedimento metodológico através de uma pesquisa qualitativa. A idéia era preencher as lacunas percebidas nos questionários, notadamente relativas à cultura organizacional dos componentes do agrupamento produtivo e à cultura coletiva dos membros da associação, e elucidar as contradições apresentadas pelas respostas (principalmente relativas à cooperação). As respostas do questionário ajudaram também, então, a montar a entrevista que realizamos a seguir. A entrevista foi elaborada para captar “os conhecimentos das pessoas, mas também de suas representações, crenças, valores, opiniões, sentimentos, esperanças, desejos, projetos, etc.” (LAVILLE e DIONNE, 1999) em 4 dimensões que consideramos importantes (discutiremos isso nos resultados): 1) localização, 2) cultura, 3) compartilhamento / valores sócio-culturais e 4) conhecimentos organizacionais / sistemas de aprendizagem. Desta vez a entrevista foi proposta à 25 empresas que responderam ao questionário e a mais 10 empresas indicadas pela MMM como receptivas. Depois de muitos adiamentos, cancelamentos e muito ‘chá de cadeira’, conseguimos fazer 12 entrevistas, que foram todas gravadas. Coincidentemente todas as empresas que deram entrevistas faziam parte do grupo de 25 que responderam ao questionário.

5.3 A Unidade de Análise: as Confeccões do Bairro Prado

Nos últimos 20 anos o bairro Prado, tradicional bairro residencial de Belo Horizonte, viu expandir e consolidar uma tendência: o bairro é hoje, sem dúvida, principal reduto das confeccões de BH. Esse fenômeno foi causado por 3 (três) razões principais: 1) sua proximidade com o principal e tradicional ponto de distribuição e venda das confeccões (e até de algumas confeccões) - o bairro Barro Preto; 2) sua excelente infra-estrutura de acesso (o Prado é cortado por algumas das principais avenidas e saídas da cidade, é limítrofe com a Avenida do Contorno – anel central da cidade, e é muito próximo ao Centro de BH) e, 3) sua baixa verticalização, que favoreceu o estabelecimento de pequenas indústrias em construções do tipo residencial.

O sindicato da indústria de confeccões estima em cerca de 480 o número de confeccões situadas no bairro. Junto com elas estabeleceu-se toda uma rede da ‘cadeia produtiva’ do setor: fornecedores de insumos de toda natureza, fornecedores de máquinas e equipamentos, consultores especializados, serviços contábeis, serviços relacionados à tecnologia de telecomunicação e informação e outros correlatos.

Nesse contexto escolhemos como objeto de estudo o que nos pareceu ser minimamente um potencial arranjo produtivo local: um conjunto de confeccões em torno de uma associação com uma série de experiências compartilhadas e outras tantas em gestação. A *Minas Mostra Moda* é uma associação que congrega cerca de 60 indústrias do ramo de confeccões, além de umas poucas dos ramos associados: bijuterias, calçados e bolsas. Sua proposta de trabalho engloba ações

nas áreas financeira, produção e logística, marketing, recursos humanos e sistemas de informação de maneira integrada.

CAPÍTULO 6

6. O SETOR DE CONFECÇÕES DO PRADO COMO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

6.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

O questionário quantitativo foi aplicado a 60 empresas e respondido por 25 empresas associadas a Minas Mostra Moda⁴⁹, que representavam, à época da pesquisa, 41,6% do total de empresas associadas.

Tabela 2 – Ano de fundação da empresa

Ano de Fundação da Empresa		
Ano de Fundação	Nº Empresas	%
Até 1980	0	0,0%
1981-1985	1	4,0%
1986-1990	6	24,0%
1991-1995	6	24,0%
1996-2000	5	20,0%
2000-2003	7	28,0%
Total	25	100%

Das 25 empresas entrevistadas, 52% têm mais de 10 anos e 72% mais de 6 anos, o que as caracteriza como ‘sobreviventes’ nas estatísticas tradicionais do SEBRAE⁵⁰.

⁴⁹ Ver metodologia de escolha dos entrevistados no capítulo 5, item 5.2 Procedimentos Metodológicos.

⁵⁰ O último estudo do SEBRAE sobre a mortalidade das empresas (SEBRAE, 2004) mostra que 59,9% das MPEs no Brasil (e 61,1% no Sudeste) fecham as portas com até 4 anos de existência.

Tabela 3 – Número de Sócios Fundadores

Número de Sócios Fundadores		
Número de Sócios Fundadores	Nº Empresas	%
1 sócio	6	24,0%
2 sócios	19	76,0%
3 sócios	0	0,0%
3 ou + sócios	0	0,0%
Total	25	100%

Tabela 4 – Perfil do Sócio Fundador das Micro e Pequenas Empresas

Perfil do Sócio Fundador das Micro e Pequenas Empresas	
1. Idade	
1.1. Até 20 anos	4,0%
1.2. Entre 21 e 30 anos	44,0%
1.3. Entre 31 e 40 anos	12,0%
1.4. Entre 41 e 50 anos	20,0%
1.5. Acima de 50 anos	8,0%
Total (nem todos responderam)	88,0%
2. Sexo (%)	
2.1. Masculino	24,0%
2.2. Feminino	76,0%
Total	100,0%
4. Escolaridade (%)	
4.5. Ensino Médio Completo	20,0%
4.6. Superior Incompleto	20,0%
4.7. Superior Completo	60,0%
Total	100,0%

Das empresas, 76% foram fundadas por 2 (dois) sócios. Destes, 76% eram do sexo feminino, 60% tinham o curso superior completo e 60% tinha menos de 40 anos quando da fundação (sendo 48% menos de 30 anos).

Tabela 5 – Relação de Trabalho

Relação de Trabalho		
Tipos	Nº Pessoas	%
Sócio Proprietário	44	3,4%
Contratos Formais	338	25,9%
Estagiário	0	0,0%
Serviço Temporário	7	0,5%
Terceirizados	912	69,8%
Familiares sem contrato formal	6	0,5%
Total	1307	100%

Tabela 6 – Escolaridade do Pessoal Ocupado

Escolaridade do Pessoal Ocupado**	
Grau de Ensino	num / %
1. Analfabeto	4
	1,2%
2. Ensino Fundamental Incompleto	43
	13,4%
3. Ensino Fundamental Completo	42
	13,0%
4. Ensino Médio Incompleto	77
	23,9%
5. Ensino Médio Completo	112
	34,8%
6. Superior Incompleto	13
	4,0%
7. Superior Completo	29
	9,0%
8. Pós-Graduação	2
	0,6%
Total	322
	100,0%

** refere-se aos sócios + contratos formais. A diferença entre essa tabela (total = 322) e a sobre as Relações de Trabalho (sócios + contratos formais = 338) é devido à falta de informação do entrevistado sobre a escolaridade de alguns dos seus empregados.

Com relação à sua mão de obra, temos o seguinte perfil: essas empresas trabalham com 69,8% da mão de obra terceirizada e, dos contratados formalmente 27,6% tem até ensino fundamental completo e 58,7% têm ensino médio incompleto (23,9%) ou completo (34,8%). Os sócios representam 3,4% da mão de obra e os familiares sem contrato formal apenas 0,5%.

Tabela 7– Destino das Vendas

Destino das Vendas	
2.1. Local	15,4%
2.2. Estado	27,2%
2.3. Brasil	56,3%
2.4. Exportação	1,1%
Total	100,0%

Quanto a sua produção, apenas 15,4% tem como destino a cidade de Belo Horizonte. Sua venda predominante situa-se fora do estado de Minas Gerais (56,3%), mas a exportação ainda é muito tímida (1,1%).

6.2 Respostas às questões colocadas

O questionário aplicado e a entrevista qualitativa consideraram, desta maneira, as questões levantadas nos capítulos 2, 3 e 4. Embora as questões do questionário quantitativo tenham sido divididas em 4 grupos temáticos⁵¹ - 1) produção, mercado e mão de obra; 2) inovação⁵², cooperação e aprendizado; 3) estrutura e ambiente local e; 4) políticas públicas – nossa análise se prendeu às 4 dimensões que nortearam a entrevista qualitativa, que consideramos importantes no sentido de nos apontar respostas às perguntas colocadas na nossa pesquisa: 1) localização, 2) cultura, 3) compartilhamento / valores sócio-culturais e 4) conhecimentos organizacionais / sistemas de aprendizagem. Abrigamos, então, também debaixo dessas dimensões as questões do questionário quantitativo considerando que havia um grau de sobreposição em 2 das dimensões do questionário (1- inovação, cooperação e aprendizado; 2- estrutura e ambiente local) com todas as dimensões da entrevista. As questões sobre produção, mercado e mão de obra do questionário serviram para caracterizar as empresas pesquisadas (como mostrados no item anterior, 6.1) e a única questão do questionário relativa às políticas públicas também pode ser abrigada, como as outras, debaixo de uma dimensão da pesquisa qualitativa.

Será que podemos, a partir da definição de APL apresentada na página 106, constatar que temos no bairro Prado, em Belo Horizonte, MG, um arranjo produtivo local no setor de confecções? Parece-nos que existem essas condições. Afinal

⁵¹ Essa divisão temática é originada do questionário proposto pela REDESIST, o qual foi adaptado às nossas necessidades.

⁵² Embora não fosse objetivo do trabalho pesquisar questões relativas à inovação, mantivemos as perguntas propostas pela REDESIST porque consideramos que a abordagem relativa à inovação está diretamente ligada às outras importantes questões que nos interessam diretamente: fontes de inovação, aprendizagem, cooperação e competitividade.

temos uma aglomeração de 450 indústrias “*com foco em um conjunto específico de atividades econômicas*” (de confecções) na região, “*que apresentam vínculos mesmo que incipientes*” (60 delas associadas numa entidade). Temos ainda toda uma cadeia produtiva associada, ‘para frente e para trás’: “*desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação*”. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003). E temos, ainda, “*diversas instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos*...” “*pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento*”. A definição de Aun, Carvalho e Kroeff (2005) reforça a questão da sinergia entre as organizações: “*arranjo produtivo local é um aglomerado de organizações, instaladas numa região, que guarda alguma relação inter-sinérgica*”. Embora seja grande a variedade dessas relações entre as organizações, a literatura já as evidenciou na maioria:

existência de inovação e aprendizado interativos; competitividade e interdependência entre as empresas; cooperação; comercialização; rede de serviços; preocupação com a geração de empregos e com a qualificação da mão-de-obra; geração de renda e lucros; existência de uma identidade comum entre as empresas retratada pelos valores econômicos, culturais e sociais; diferentes possibilidades de governança; mercado alvo da produção; cadeia produtiva relacionada ao arranjo; infra-estrutura de ensino; infra-estrutura básica (transportes, energia elétrica, telecomunicação. Tecnologias de Informação); investimentos públicos e privados. (AUN, CARVALHO e KROEFF, 2005, p. 4)

No Prado conseguimos perceber quase todas essas relações. E, como veremos adiante, o que nossa pesquisa consegue captar é exatamente o grau desses vínculos e da participação e interação dessas empresas envolvidas.

Utilizando a proposta de Aun, Carvalho e Kroeff (2005), que relaciona a existência do mix informacional (existência de infra-estrutura educacional, disponibilidade de serviços de informação e grau de interação tácita) ao grau de territorialização estabelecido por Cassiolato e Szapiro (2003) para classificar o estágio de desenvolvimento de um APL, entendemos ser o APL do Prado um APL promissor. Esse entendimento está fundamentado na avaliação dos quesitos enumerados pelos autores: territorialização, qualificação de mão-de-obra, infra-estrutura educacional, serviços de informação, infra-estrutura de tecnologia de informação e de telecomunicações, além do grau interação tácita, cooperação e competição entre as organizações. Esses aspectos, considerados importantes nessa classificação do estágio de desenvolvimento do arranjo produtivo, serão descritos no decorrer da apresentação e análise dos resultados do questionário e das entrevistas, seguindo a lógica das dimensões

A. LOCALIZAÇÃO

A primeira dimensão temática que analisaremos é a localização. As perguntas do questionário quantitativo trataram das vantagens associadas ao ambiente local, considerando a importância que a localização exerce na própria definição de APL.

Tabela 8– Vantagens da Localização no Arranjo

Vantagens da Localização no Arranjo				
Externalidades	Importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Disponibilidade de mão de obra qualificada	4	5	7	9
	16,0%	20,0%	28,0%	36,0%
2. Baixo custo da mão-de-obra	10	7	3	5
	40,0%	28,0%	12,0%	20,0%
3. Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	3	6	7	9
	12,0%	24,0%	28,0%	36,0%
4. Proximidade com os clientes/consumidores	3	1	4	17
	12,0%	4,0%	16,0%	68,0%
5. Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	2	1	10	12
	8,0%	4,0%	40,0%	48,0%
6. Proximidade com produtores de equipamentos	12	4	2	7
	48,0%	16,0%	8,0%	28,0%
7. Disponibilidade de serviços técnicos especializados	6	3	7	9
	24,0%	12,0%	28,0%	36,0%
8. Existência de programas de apoio e promoção	13	6	2	4
	52,0%	24,0%	8,0%	16,0%
9. Proximidade com universidades e centros de pesquisa	16	3	1	5
	64,0%	12,0%	4,0%	20,0%
10. Outra	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Verificamos aí um forte sentimento positivo relativo à localização. Consideraram uma vantagem de média e alta importância a disponibilidade local de mão de obra qualificada (64%); a proximidade com fornecedores de insumos e de matéria prima (64%); proximidade com clientes e consumidores (84%), a infraestrutura física local (energia, transporte e comunicações) (88%) e a disponibilidade local de serviços técnicos especializados (64%).

Fica claro nas entrevistas qualitativas que a disponibilidade de mão de obra relacionada ao local tem a ver com a circulação de mão de obra entre as confecções e mesmo à oferta decorrente da aglomeração local: determinados tipos de mão de obra específicos (bordadeira, por exemplo) procuram no bairro –

já referência de aglomerado empregador – colocação do seu trabalho. A rotatividade da mão de obra existe e é encarada como benéfica pelos entrevistados: seja porque às vezes diminui a necessidade de treinamento, ou porque funciona como *“a abelha espalhando pólen pelas plantas”*. Mas o custo da mão de obra não é uma vantagem local: o baixo custo da mão de obra é considerado de importância nula ou baixa para 68% dos entrevistados.

“A mão de obra aqui é cara”, “elas vem quase que fazendo um leilão”,

“se eu tivesse minha produção no Eldorado, por exemplo, o meu custo de facção com certeza cairia uns 40%”;

são algumas das afirmações a respeito.

Percebemos também aqui a mão de obra treinada como um elemento catalisador na propagação e geração do conhecimento/habilidades:

“os meus funcionários já foram de outra confecção”,

“eu busco através de indicações: fulano está saindo de tal lugar...”.

“eu busco...indicação de colegas de confecção, indicação de funcionários...”.

A proximidade com fornecedores, clientes/consumidores se dá da mesma maneira: representantes de fornecedores e fornecedores se instalaram gradativamente no bairro e alguns fornecedores circulam pela região, uma vez que as empresas (quase 450) estão ali instaladas. Da mesma forma toda uma gama de prestadores de serviços correlatos como consultorias, limpeza, lazer, alimentação, etc., surgiram e ganharam musculatura com o crescimento do aglomerado. A proximidade territorial também é positiva com relação à clientela:

como a maioria dos clientes é de fora (apenas 15,4% é de BH), a aglomeração das diversas indústrias torna o Prado referência para visitas.

Os clientes já vêm preparados para fazer um roteiro, preferencialmente na mesma região, o que dá alguma vantagem aos fabricantes locais. Isso é realçado em praticamente todas as entrevistas:

“a gente tem uma maneira de representação que traz o cliente até a gente..é muito interessante, são os corretores de moda. Então estar no mesmo lugar é importante para todo mundo”;

“o mais importante é que estando todo mundo junto, perto daqueles que vendem mais, que tem um mercado melhor, facilita a vida deles, ao passo que se eu for para um bairro distante...quanto mais eu puder facilitar a vida desse cliente e do corretor que está levando ele melhor, por isso estar no Prado é importante”;

“a praticidade para o cliente que vem de fora,... tá todo mundo aglomerado, ... poupa tempo, dinheiro, deslocamento..”, “porque facilita para o cliente, par a locomoção dele é muito mais fácil...”;;

“70% do meu faturamento vem da ação dos corretores (de moda)”.

A proximidade com Universidades e centros de pesquisa, a existência de programas de apoio e promoção, e proximidade de produtores de equipamentos não são vantagens locais na avaliação dos entrevistados.

Tabela 9 – Transações Comerciais Locais

Transações Comerciais Locais				
Tipos de Transações				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Aquisição de insumos e matéria prima	2	4	11	8
	8,0%	16,0%	44,0%	32,0%
2. Aquisição de equipamentos	8	4	8	5
	32,0%	16,0%	32,0%	20,0%
3. Aquisição de componentes e peças	7	4	8	6
	28,0%	16,0%	32,0%	24,0%
4. Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc)	3	3	11	8
	12,0%	12,0%	44,0%	32,0%
5. Vendas de produtos	1	2	2	20
	4,0%	8,0%	8,0%	80,0%

A localização afeta fortemente as transações comerciais, sendo realizadas localmente e consideradas de média e alta importância para os entrevistados: aquisição de insumos e matéria prima (76%); aquisição de equipamentos (52%); aquisição de componentes e peças (56%); aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc) (76%) e vendas (88%).

Importante tornou-se analisar como a localização pode afetar ou não as práticas de subcontratação, como mostrado nas tabelas seguintes:

Tabela 10 – Subcontratação no arranjo

A Empresa é Subcontratada						
Porte da empresa subcontratada	Porte da empresa subcontratante				Total Empresas Subcontratadas	Total Geral de Empresas
	Micro e Pequena		Média e Grande			
	Local	Fora do Arranjo	Local	Fora do Arranjo		
Pequena	1	2	2	2	7	25
	4,0%	8,0%	8,0%	8,0%	28,0%	100,0%
A Empresa é Subcontratante						
Porte da empresa subcontratante	Porte da empresa subcontratada				Total Empresas Subcontratantes	Total Geral de Empresas
	Micro e Pequena		Média e Grande			
	Local	Fora do Arranjo	Local	Fora do Arranjo		
Pequena	3	4	1	1	9	25
	12,0%	16,0%	4,0%	4,0%	36,0%	100,0%

Tabela 11 – Atividades Subcontradas no arranjo

Número de Empresas do Arranjo que são Subcontratadas				
Tipo de Atividade Subcontratada	Subcontratada por empresa do arranjo	Subcontratada por empresa fora do arranjo	Total Subcontratadas	Subcontratadas/ Total Empresas
1. Fornecimentos de insumos e componentes	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
2. Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc)	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
3. Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc)	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
4. Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
5. Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc)	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	
6. Comercialização	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
7. Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 12 – Atividades Subcontradas pelo arranjo

Número de Empresas do Arranjo que Subcontratam Atividades				
Tipo de Atividade Subcontratada	Subcontrata empresa do arranjo	Subcontrata empresa fora do arranjo	Total Subcontratantes	Subcontratantes/ Total Empresas
1. Fornecimentos de insumos e componentes	1	3	4	16,0%
	25,0%	75,0%	100,0%	
2. Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc)	1	3	4	16,0%
	25,0%	75,0%	100,0%	
3. Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc)	1	2	3	12,0%
	33,3%	66,7%	100,0%	
4. Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	2	0	2	8,0%
	100,0%	0,0%	100,0%	
5. Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc)	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	
6. Comercialização	2	1	3	12,0%
	66,7%	33,3%	100,0%	
7. Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	2	0	2	8,0%
	100,0%	0,0%	100,0%	

A proximidade territorial não é determinante nas práticas de subcontratação. A pesquisa mostra que 28% das empresas pesquisadas atua como subcontratada e 36% como subcontratante. Há um equilíbrio entre o porte das subcontratadas e subcontratantes quanto à localização (dentro ou fora do arranjo) e ao porte (micro ou pequena empresa x média e grande). Nesse quesito específico predomina a especificidade da atividade mais que a localização e o porte da organização subcontratada/subcontratante.

As seguintes atividades são subcontratadas só por empresa de fora do arranjo: fornecimentos de insumos e componentes, etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.), serviços especializados na produção

(laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.), administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos) e comercialização. Isso demonstra, de certa forma, já uma especialização local em certos processos.

As empresas locais subcontratam atividades tanto para empresas de locais quanto de fora do arranjo. As seguintes atividades, quando subcontratadas, são executadas predominantemente por empresas de fora: fornecimentos de insumos e componentes (75%), etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.) (75%) e serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.) (66,7%). As seguintes atividades, quando subcontratadas, são executadas predominantemente por empresas locais: administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos) (100%) e comercialização (66,7%).

Embora alguns poucos entrevistados afirmem que o bairro está ‘mudando de cara’, ‘sendo invadido’ ou ‘perdendo o perfil’, todos 12 os entrevistados – sem exceção – identificam as vantagens de estarem ali instalados e afirmam que estas vantagens foram surgindo à medida que o bairro consolidou-se como referência de moda e que não pensam sair do local, exatamente pelas vantagens acima mencionadas: a disponibilidade local de mão de obra qualificada, a proximidade com fornecedores de insumos e de matéria prima, proximidade com clientes e consumidores, a infra estrutura física local (energia, transporte e comunicações) e a disponibilidade local de serviços técnicos especializados.

B. CULTURA

Uma vez que, como discutido no capítulo 3, a cultura é a resultante cognitiva de uma construção social que é expressa em modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; vai nos interessar identificar se existe essa visão de grupo, coletiva, que evidenciaria a existência desse grupo enquanto tal. Essa constatação viria reforçar, também, a nossa crença de que o agrupamento de confecções do Prado, reunidos em torno da associação Minas Mostra Moda, constitui-se efetivamente um arranjo produtivo local. Identificando esses valores coletivos, procuramos também responder as demais questões levantadas anteriormente e repetidas a seguir. Quais as experiências compartilhadas reforçaram essa visão? Quais as ‘fantasias’ (pressupostos básicos) estimulam a participação no coletivo? Como se manifesta essa cultura nas ações individuais e/ou coletivas? Existem subculturas muito diferenciadas? O que elas impactam no todo? Existem histórias, símbolos, rituais, materiais e linguagem que ‘reforçam’ ou ‘abalam’ a idéia de coletividade?

Na definição de Schein (1989) a construção dessa visão compartilhada é um processo inconsciente e tem sua origem nas experiências conjuntas que tenham funcionado por um determinado espaço de tempo. Também procuramos identificar experiências coletivas consideradas positivas e perceber o valor delas para os elementos do grupo. Lembramos ainda que essa cultura origina-se na formação do grupo e é fortemente afetada pela visão dos fundadores e pelos objetivos iniciais da fundação.

Segundo relatam os entrevistados, a criação da MMM tem sua origem na necessidade de um determinado grupo de confecções de vender seu excedente

de produção e abrir novos mercados⁵³. A união das confecções era uma maneira de diluir esforços e investimentos e viabilizar a realização de uma feira com o produto de todos num mercado externo: São Paulo. Essa feira constitui ainda hoje, como veremos a diante, o eixo central dos esforços coletivos, não obstante o esforço da associação em aumentar o seu mix de serviços para os associados. A feira é praticamente mensal e representa uma parcela significativa no faturamento da maioria dos participantes. Representa também o maior espaço de convivência, compartilhamento e troca de informações entre os participantes do grupo.

A principal manifestação cultural coletiva identificada na pesquisa foi o conceito que o grupo tem da ‘moda Prado’ ou ‘selo da roupa do Prado’. Esse conceito, na opinião dos entrevistados, distingue claramente o Prado de outros pólos de moda.

Embora não seja unanimidade uma imensa maioria tem essa mesma visão da ‘roupa do Prado’, seja do que ela é, seja do que ela deveria ser⁵⁴: “uma roupa mais elaborada, mais elitizada”, “uma roupa melhor”, “roupas bacanas”, “uma roupa mais cara, mais elaborada”. E ainda:

“as confecções mais bacanas, que sobressaem no mercado de pronta entrega, que tem nome melhor estão na região”;

⁵³ Outro dado interessante: com exceção de 2, todos os outros entrevistados participam da MMM desde a sua fundação há seis anos. Uma vez que estamos tratando de um ambiente inter-organizacional, temos que identificar esse ‘espaço’ de convivência, necessário para o exercício da experiência conjunta, que funciona o tempo suficiente para se tornar um padrão cognitivo inconsciente, uma visão compartilhada de mundo.

⁵⁴ A ‘fama’ do Prado enquanto pólo de moda e o seu sucesso fora de BH acabaram atraindo muitas confecções para o bairro, em busca das vantagens locais já existentes. Daí que hoje o Prado não tem mais um tipo específico de roupa, nem mesmo uma qualidade específica de roupa. O conceito de ‘moda do Prado’ continua existindo e sendo perseguido, entretanto, dentro do grupo de associados da MMM.

“quando se fala da boa roupa de BH, automaticamente está se falando daqui (do Prado)”;

“nossa proposta foi, desde o início, até para diferenciar do Barro Preto, uma roupa mais elaborada, mais cara”.

Essa é a ‘fantasia’ coletiva: a de criar uma moda bonita, criativa, de qualidade elevada, elitizada, não vulgar e não acessível para qualquer um. Mais do que um conceito abstrato, esse conceito reflete um padrão cognitivo de qualidade de produto e tem reflexos no design, na produção, no marketing e nas escolhas das fontes de informação, dos relacionamentos e das ações cooperativas. Por isso mesmo é que já aparece nas falas de alguns entrevistados, uma preocupação com o crescimento do bairro enquanto pólo de moda.

É notório que o setor de confecções na região cresceu muito – em parte, inclusive, pela consolidação da região como centro de moda – o que acabou ampliando também o perfil do produto ali criado. Surgem daí indagações sobre a conveniência de permanecer ou não no Prado. Se afinal o que diferencia o Prado é a qualidade da moda ali produzida e o movimento de crescimento ‘popularizou’ o bairro, começa a existir no bairro todo tipo de moda e, conseqüentemente, todo tipo de ‘qualidade’ de moda.

Aqui percebe-se um ‘movimento’ em defesa do conceito ‘moda do Prado’. Em algumas entrevistas ouvimos essa preocupação:

“nós temos um perfil de cliente... essa mudança de muitas empresas pra cá está desfigurando o bairro, é ruim, mistura segmento, clientela”;

“.. daqui uns 2 anos vamos ter que pensar em outro espaço que se assemelhe mais à nossa proposta..”;

“o Prado está perdendo a qualidade..talvez devêssemos pensar em pontos adjacentes mas mais nobres, como o Gutierrez..”;

“tem muita gente pegando carona no cliente do Prado...”.

As organizações que gravitam em torno da associação se vêem como empresas que produzem uma moda de qualidade ou um produto mais caro e já há uma pequena preocupação em desvincular a imagem coletiva desse grupo do perfil atual da região.

Apesar de não existir na MMM um rito associativo, uma apresentação do novo associado a todo o grupo, percebe-se nas entrevistas histórias, mitos e valores comuns. A maioria dos entrevistados tem como referência a mesma história de persistência e ‘desbravamento’:

“no começo era muito difícil... a associação foi um marco que nos colocou fora de BH...”;

“a fundação da MMM nos lançou e fixou em São Paulo...hoje estamos lá todos os meses, praticamente”;

“a necessidade de diferenciar do tipo de moda do Barro Preto trouxe as melhores marcas pra cá e a MMM nos fixou em São Paulo..”.

Observamos nas entrevistas os mesmo valores sobre estilo (no conceito de moda sofisticada citada anteriormente), relacionamentos (vamos ver isso no item seguinte) e importância da associação:

“a MMM é muito importante, ajudou a divulgar nossa marca no mercado”;

“a MMM surgiu para melhorar todo o setor...”;

“o mesmo crescimento que a MMM tem, a gente vai tendo junto...”;

“a MMM é importante, não resta dúvida”.

A própria linguagem é ‘padrão’. Nas entrevistas o entrevistador teve, algumas vezes, a sensação de *déjà vu*.

Merece também destaque o fato de que todos os associados, não obstante existirem algumas críticas sobre alguns aspectos, consideram a MMM de grande importância e, com exceção de um entrevistado apenas, consideram não só que evoluíram sua empresa com a existência da MMM como também que a associação teve um papel importante na evolução de sua organização.

C. COMPARTILHAMENTO / VALORES SÓCIO-CULTURAIS

A dimensão que denominamos compartilhamento / valores sócio-culturais tem íntima ligação com a dimensão da cultura. É a cultura organizacional (ou inter-organizacional, no nosso caso) com seus valores e crenças que molda o comportamento que permite ou incentiva (ou não) o compartilhamento e valorizam ou não os processos de aprendizagem, importante motor para a competitividade das organizações no mundo atual.

Quando perguntados sobre cooperação (analisaremos essa questão a seguir) apenas 36% dos entrevistados afirmam ter alguma prática cooperativa. No entanto nas entrevistas qualitativas fica evidente o grau de relacionamento entre os participantes do grupo, seja nas feiras, seja cotidianamente. Quase todos

entrevistados deixaram claro que recorrem a algum conhecido do grupo com frequência:

“eu tenho muitos amigos na área, a maioria faz parte dessa associação e sempre estamos em contato, trocando informação”;

“esses amigos da associação são basicamente a minha fonte de informação. Há uma troca muito boa entre a gente”;

“existe muita troca pelo fato de irmos sempre juntos a São Paulo, na feira”;

“a troca de pessoal ajuda a troca de informações”.

No entanto essa frequência e importância não aparecem, estranhamente, na pesquisa quantitativa. Aparentemente a contradição está no conceito de cooperação: a convivência em atividades conjuntas, como a feira, não foi considerada, nos questionários, uma atividade cooperativa ou de compartilhamento, ao contrário das entrevistas.

Tabela 13 – Atividades Cooperativas em 2005

Atividades Cooperativas em 2005		
Sim	Não	Total
9	16	25
36,0%	64,0%	100,0%

Por isso mesmo o quesito cooperação talvez tenha sido o mais contraditório nas pesquisas. Quando os entrevistados foram perguntados se tinham exercido atividades cooperativas nos últimos 3 anos, 64% deles respondeu que não exerceu, apesar de ter sido detectado, como dito acima, uma grande troca de informações entre os membros do grupo.

Dos 36% que realizaram atividades cooperativas 77,7% apontam os fornecedores de insumos; 66,7% apontam os clientes e 44,4% apontam os concorrentes e os órgãos de apoio e promoção como os principais parceiros das atividades cooperativas e classificam sua importância como média e alta.

Tabela 14 – Principais Parceiros de Atividades - Grau de Importância

Principais Parceiros de Atividades - Grau de Importância				
Agentes				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Empresas				
1.1. Outras empresas dentro do grupo	5	0	1	3
	55,6%	0,0%	11,1%	33,3%
1.2. Empresas associadas (joint venture)	8	0	0	1
	88,9%	0,0%	0,0%	11,1%
1.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	1	1	4	3
	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%
1.4. Clientes	2	1	0	6
	22,2%	11,1%	0,0%	66,7%
1.5. Concorrentes	5	0	1	3
	55,6%	0,0%	11,1%	33,3%
1.6. Outras empresas do setor	7	1	1	0
	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
1.7. Empresas de consultoria	6	0	1	2
	66,7%	0,0%	11,1%	22,2%
2. Universidades e Institutos de Pesquisa				
2.1. Universidades	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.2. Institutos de pesquisa	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.3. Centros de capacitação profissional de assistência técnica e de manutenção	8	0	1	0
	88,9%	0,0%	11,1%	0,0%
2.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Outros Agentes				
3.1. Representação	7	1	0	1
	77,8%	11,1%	0,0%	11,1%
3.2. Entidades Sindicais	6	1	2	0
	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%
3.3. Órgãos de apoio e promoção	5	0	2	2
	55,6%	0,0%	22,2%	22,2%
3.4. Agentes financeiros	7	0	1	1
	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%

Tabela 15 – Principais Parceiros de Atividades - localização e formalização

Principais Parceiros de Atividades - localização e formalização						
Descrição	Localização				Formalização	
	Local	Estado	Brasil	Exterior	Formal	Informal
2. Fontes Externas						
2.1. Outras empresas dentro do grupo	0	2	2	0	3	1
	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	75,00%	25,00%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	1	0	0	0	0	1
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	1	2	4	1	6	2
	12,50%	25,00%	50,00%	12,50%	75,00%	25,00%
2.4. Clientes	0	3	4	0	2	5
	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	28,57%	71,43%
2.5. Concorrentes	1	0	3	0	2	2
	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	50,00%	50,00%
2.6. Outras empresas do Setor	0	0	2	0	1	1
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%
2.7. Empresas de consultoria	1	1	1	0	2	1
	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa						
3.1. Universidades	0	0	0	0	0	0
	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
3.2. Institutos de Pesquisa	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	1	0	0	0	1	0
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
4. Outros agentes						
4.1. Representação	0	0	2	0	1	1
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%
4.2. Entidades Sindicais	0	2	1	0	3	0
	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%	0,00%
4.4. Órgãos de apoio e promoção	0	0	4	0	4	0
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
4.4. Agentes financeiros	0	2	0	0	2	0
	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Interessante que o perfil da localização dos parceiros é parecido com o das fontes de informação (o que veremos a seguir): divide-se entre o local do

aglomerado e o mercado consumidor: 50% das parcerias com fornecedores; 57,14% das parcerias com os clientes e 75% das parcerias com concorrentes estão localizadas fora de Minas Gerais. Quanto à formalização dessas parcerias predomina a formalidade, ao contrário da formalização das trocas de informação.

Tabela 16 – Formas de Cooperação

Formas de Cooperação				
Descrição	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Compra de insumos e equipamentos	8	1	0	0
	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
2. Venda conjunta de produtos	4	0	2	3
	44,4%	0,0%	22,2%	33,3%
3. Desenvolvimento de Produtos e processos	7	2	0	0
	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%
4. Design e estilo de Produtos	8	1	0	0
	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
5. Capacitação de Recursos Humanos	5	2	2	0
	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%
6. Obtenção de financiamento	7	1	1	0
	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
7. Reivindicações	5	1	2	1
	55,6%	11,1%	22,2%	11,1%
8. Participação conjunta em feiras, etc	2	0	2	5
	22,2%	0,0%	22,2%	55,6%
9. Outras	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

As formas de parceria predominantes são: a participação conjunta em feiras e as vendas conjuntas, consideradas de média e alta importância para 77,8% e 55,5% dos entrevistados, respectivamente.

Chama a atenção o fato de que o desenvolvimento de produtos e processos e o design e estilo de produtos tem importância baixa ou nula importância, como atividade de cooperação ou de compartilhamento, para 100% dos entrevistados.

As entrevistas qualitativas mostram que tais itens são considerados a marca pessoal, o selo de cada indústria, segredo industrial e, mais ainda, o que eles consideram o diferencial. A atividade dos criadores é considerada uma arte e motivo de disputas, ciúmes e invejas no ramo. É apontada como entrave, para a maioria dos entrevistados, para o aumento das atividades cooperativas: “compra de tecido...(em conjunto)...a gente nunca conseguiu, a gente até ganharia na compra...mas ninguém quer que o outro saiba o que está comprando...”

Aqui já aparecem as contradições: informações sobre atividades que nas entrevistas qualitativas aparecem como, na opinião dos entrevistados, necessárias e/ou fundamentais como coletivas, também têm uma classificação de nula ou baixa para a maioria⁵⁵ no questionário. Assim, temos: compra de insumo (100%); capacitação de recursos humanos (77,8%), obtenção de financiamento (77,8%) e reivindicações coletivas (66,7%). Nas entrevistas qualitativas essa percepção é mais forte: todos consideram que as compras, as vendas, o marketing e o treinamento, além de outras atividades, poderiam ou deveriam ser conjuntas.

“Atuações coletivas poderiam ser uma estratégia legal...”;

“poderíamos ter mais atividades em conjunto, cooperativas, ...compra, venda, treinamento, design, marketing...”;

“Nossa!!! Algumas ações conjuntas, como banco de dados, por exemplo, seria um sonho...”;

“Várias coisas poderiam ser feitas em conjunto sem perder o estilo...”.

⁵⁵ Lembrando aqui que esses dados são relativos aos 36% (ou 9 entrevistados) que afirmaram ter feito atividades cooperativas.

Aqui também aparece a recusa em compartilhar a atividade de criação, nem mesmo os instrumentos que poderiam melhorar a produtividade e cujos custos poderiam ser compartilhados, como a utilização de programas de computador e máquinas computadorizadas para otimizar o corte. A associação tem essa compreensão e tem tentado viabilizar algumas ações nessas atividades. A ação mais difícil de acontecer é a compra de insumos que esbarra no ‘segredo industrial’: *“não me interessa que os outros saibam que tipo de pano ou cor eu estou planejando fazer a próxima coleção! É segredo!”*.

Tabela 17 – Resultados das Ações Conjuntas

Resultados das Ações Conjuntas				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Melhoria na qualidade dos produtos	2	4	2	1
	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%
2. Desenvolvimento de novos produtos	3	3	1	2
	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%
3. Melhoria nos processos produtivos	3	2	3	1
	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%
4. Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	3	3	0	3
	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
5. Melhor capacitação de recursos humanos	3	1	4	1
	33,3%	11,1%	44,4%	11,1%
6. Melhoria nas condições de comercialização	2	0	2	5
	22,2%	0,0%	22,2%	55,6%
7. Introdução de inovações organizacionais	4	2	2	1
	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%
8. Novas oportunidades de negócios	1	2	3	3
	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%
9. Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	2	2	1	4
	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%
10. Maior inserção da empresa no mercado externo	6	1	1	1
	66,7%	11,1%	11,1%	11,1%
11. Outras	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Dos que realizaram atividades de cooperação tivemos avaliações dos resultados dessas ações conjuntas, colocadas a seguir. As organizações

pesquisadas que avaliaram como de média e alta importância uma melhor capacitação de recursos humanos (55,5%); uma melhoria nas condições de comercialização (77,7%); que resultaram novas oportunidades de negócios (66,6%) e resultaram numa maior inserção da empresa no mercado nacional (55,5%). Essas mesmas ações tiveram nula ou baixa importância nos seguintes quesitos: na melhoria da qualidade dos produtos; melhoria nas condições no fornecimento dos produtos e no desenvolvimento de novos produtos para 66,6%; melhoria nos processos produtivos para 55,5%. Essa avaliação positiva da atividade cooperativa é importante porque pode refletir como facilitador das ações futuras da MMM.

Tabela 18 – Fontes de Informação - Grau de Importância

Fontes de Informação - Grau de Importância***				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Fontes Internas				
1.1. Departamento de P & D	7	1	0	17
	28,0%	4,0%	0,0%	68,0%
1.2. Área de produção	4	3	6	12
	16,0%	12,0%	24,0%	48,0%
1.3. Áreas de vendas e marketing	3	4	3	15
	12,0%	16,0%	12,0%	60,0%
1.4. Serviços de atendimento ao cliente	4	3	3	15
	16,0%	12,0%	12,0%	60,0%
1.5. Outras	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Fontes Externas				
2.1. Outras empresas dentro do grupo	14	1	4	6
	56,0%	4,0%	16,0%	24,0%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	21	1	0	3
	84,0%	4,0%	0,0%	12,0%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	8	4	7	6
	32,0%	16,0%	28,0%	24,0%
2.4. Clientes	3	3	5	14
	12,0%	12,0%	20,0%	56,0%
2.5. Concorrentes	8	2	7	8
	32,0%	8,0%	28,0%	32,0%
2.6. Outras empresas do Setor	13	1	5	6
	52,0%	4,0%	20,0%	24,0%
2.7. Empresas de consultoria	13	1	5	6
	52,0%	4,0%	20,0%	24,0%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa				
	Nula	Baixa	Média	Alta
3.1. Universidades	23	0	1	1
	92,0%	0,0%	4,0%	4,0%
3.2. Institutos de Pesquisa	20	3	2	0
	80,0%	12,0%	8,0%	0,0%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção.	18	5	0	2
	72,0%	20,0%	0,0%	8,0%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações.	24	1	0	0
	96,0%	4,0%	0,0%	0,0%

Tabela 18 – Fontes de Informação - Grau de Importância (cont.)

4. Outras Fontes de Informação				
4.1. Licenças, patentes e “know-how”.	24	1	0	0
	96,0%	4,0%	0,0%	0,0%
4.2. Conferências, Seminários, Cursos e Publicações especializadas.	12	1	4	8
	48,0%	4,0%	16,0%	32,0%
4.3. Feiras, Exibições e Lojas.	7	2	1	15
	28,0%	8,0%	4,0%	60,0%
4.4. Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	19	1	3	2
	76,0%	4,0%	12,0%	8,0%
4.5. Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	16	1	3	5
	64,0%	4,0%	12,0%	20,0%
4.6. Informações de rede baseadas na internet ou computador	9	0	4	12
	36,0%	0,0%	16,0%	48,0%

*** Nem todas as empresas responderam todas as questões.

Sobre as fontes internas de informação utilizadas para aprendizado tivemos as seguintes respostas: foram consideradas sempre de média e alta importância, seja dos departamentos de P&D (68%); da área de produção (72%); das áreas de vendas e marketing (72%) ou dos serviços de atendimento ao cliente (72%). Das fontes externas de informação para o aprendizado destacam-se as associadas ao cotidiano operacional das organizações, também consideradas de média e alta importância: fornecedores de equipamentos e materiais (52%); clientes (76%); concorrentes (60%), outras empresas do setor (44%) e empresas de consultoria (44%).

A relação com as Universidades, com os Institutos de Pesquisa, com os Centros de Capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção e com as instituições de testes, ensaios e certificações é de relevância nula ou baixa para no 92% das empresas em todos os casos. Embora não seja foco desse trabalho, julgamos necessárias investigações sobre esses números que

nos fazem refletir sobre o papel da Universidade, de sua produção científica e tecnológica e, sobretudo, sobre sua capacidade de inserção na sociedade, sobre como a sociedade a enxerga e ainda, sobre sua efetiva contribuição para a melhoria da sociedade.

Outras fontes externas de informação para o aprendizado, consideradas pelas organizações como relevantes (de média e alta importância) estão sempre relacionadas a espaços de convivência: Conferências, Seminários, Cursos e Publicações especializadas (48%) e Feiras, Exibições e Lojas (64%). Como outra fonte importante, como não poderia deixar de ser, aparece a Internet, considerada como de média e alta importância para 64% das empresas entrevistadas.

Tabela 19 – Fontes de Informação – localização e formalização

Fontes de Informação - localização e formalização***						
Descrição	Localização				Formalização	
	Local	Estado	Brasil	Exterior	Formal	Informal
2. Fontes Externas						
2.1. Outras empresas dentro do grupo	7	1	3	0	4	7
	63,60%	9,10%	27,30%	0,00%	36,36%	63,64%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	3	0	1	0	2	2
	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,00%	50,00%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	5	3	8	1	6	11
	29,4%	17,6%	47,1%	5,9%	35,29%	64,71%
2.4. Clientes	6	4	10	2	4	18
	27,3%	18,2%	45,5%	9,1%	18,18%	81,82%
2.5. Concorrentes	8	1	7	1	2	15
	47,1%	5,9%	41,2%	5,9%	11,76%	88,24%
2.6. Outras empresas do Setor	5	1	6	0	3	9
	41,7%	8,3%	50,0%	0,0%	25,00%	75,00%
2.7. Empresas de consultoria	8	4	1	0	8	5
	61,5%	30,8%	7,7%	0,0%	61,54%	38,46%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa						
3.1. Universidades	1	1	0	0	1	1
	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,00%	50,00%
3.2. Institutos de Pesquisa	1	3	1	0	3	2
	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	60,00%	40,00%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	2	4	1	0	5	2
	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	71,43%	28,57%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	0	1	0	0	0	1
	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,00%	100,00%
4. Outras Fontes de Informação						
4.1. Licenças, patentes e "know-how"	0	0	1	0	1	0
	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,00%	0,00%
4.2. Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas	7	3	2	3	7	8
	46,7%	20,0%	13,3%	20,0%	46,67%	53,33%
4.3. Feiras, Exibições e Lojas	1	2	13	2	7	11
	5,6%	11,1%	72,2%	11,1%	38,89%	61,11%
4.4. Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	5	1	2	0	4	4
	62,5%	12,5%	25,0%	0,0%	50,00%	50,00%
4.5. Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	6	2	3	0	10	1
	54,5%	18,2%	27,3%	0,0%	90,91%	9,09%
4.6. Informações de rede baseadas na internet ou computador	0	2	3	11	2	14
	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%	12,50%	87,50%

*** Novamente, nem todas as empresas responderam todas as questões.

A localização das fontes de informação parece ter uma forte relação com o espaço geográfico das empresas (das fontes de informação, 63,9% das empresas são do grupo de associados; 47% dos fornecedores localizam-se em Belo Horizonte (30%) ou no Estado; 45% dos clientes são de BH ou do Estado, 53% dos concorrentes são de BH ou do Estado; 92,3% das empresas de consultoria são de BH ou do Estado e 66,7% das Conferências, Seminários, Cursos e Publicações especializadas são de BH ou do Estado) e ser afetado pelo mercado consumidor (47,1% dos fornecedores estão fora de Minas - mas no Brasil, o mesmo acontecendo com 45,5% dos clientes; 41,2% dos concorrentes; 50% de outras empresas do setor e 72,2% das Feiras, Exibições e Lojas).

Quanto à formalização, as relações são predominantemente informais, com exceção das relações com as empresas de consultoria.

Fato importante: todos os entrevistados participam ou participaram das feiras em conjunto e desenvolveram ao longo desses anos várias atividades conjuntas. Ao serem perguntados sobre atividades compartilhadas todos citam como experiência positiva 2 (duas) atividades específicas: a edição de uma revista conjunta com lançamento de coleções dos participantes e a realização de 2 shows com realização de desfiles para convidados selecionados de São Paulo e outras cidades:

“foi muito bacana, foi maravilhoso, teve uma repercussão muito boa na mídia e entre os corretores”;

“As revistas ajudaram a divulgar muito a nossa marca no mercado”;

“Essas revistas foram lançadas com festa, show, ...para chamar os clientes de fora. Deu resultado, vieram muitos clientes, as revistas foram distribuídas em todo o Brasil, foi ótimo...”;

As 2 atividades são citadas como “atividade cooperada que resultou em benefícios e (...) faz acreditar que pode ser bom repetir”, além de serem citadas como a ação mais bem sucedida da associação. Essas atividades parecem ser os tipos de ação que funcionaram “bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas a novos membros”; como conceituado como cultura organizacional por Schein (1989).

D. CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS / SISTEMAS DE APRENDIZAGEM

Nossa última dimensão pesquisada preocupa-se com os conhecimentos organizacionais e os sistemas de aprendizagem do agrupamento produtivo. Aqui também constatamos contradições conceituais.

Primeiro porque, surpreendentemente, a pesquisa quantitativa capta que o treinamento e a capacitação dos recursos humanos são considerados de muito baixa importância, como mostramos a seguir.

Tabela 20 – Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos

Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Treinamento na empresa	8	9	2	6
	32,0%	36,0%	8,0%	24,0%
2. Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	13	7	1	4
	52,0%	28,0%	4,0%	16,0%
3. Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	13	5	4	3
	52,0%	20,0%	16,0%	12,0%
4. Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	21	3	0	1
	84,0%	12,0%	0,0%	4,0%
5. Estágios em empresas do grupo	21	3	0	1
	84,0%	12,0%	0,0%	4,0%
6. Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo.	16	7	0	2
	64,0%	28,0%	0,0%	8,0%
7. Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	15	6	1	3
	60,0%	24,0%	4,0%	12,0%
8. Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximos.	20	4	0	1
	80,0%	16,0%	0,0%	4,0%
9. Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximos.	18	4	1	2
	72,0%	16,0%	4,0%	8,0%

O treinamento na empresa tem importância baixa ou nula para 68% das empresas, o treinamento em cursos técnicos tem importância baixa ou nula para 80% das empresas quando realizados na região e 72% quando realizados fora da região. A contratação de mão de obra especializada tem importância baixa ou nula sempre acima de 80% para qualquer especialidade: estagiários, técnicos, engenheiros, formando universitários e formandos oriundos de cursos técnicos.

Quando confrontados com outros números do mesmo questionário aparece a primeira contradição: é importante ter a qualificação, é importante ter a escolaridade, é importante ter o conhecimento, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 21 – Características da Mão de obra Local

Características da Mão de obra Local				
Características				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Escolaridade formal de 1º e 2º graus	3	5	8	9
	12,0%	20,0%	32,0%	36,0%
2. Escolaridade em nível superior e técnico	3	8	8	6
	12,0%	32,0%	32,0%	24,0%
3. Conhecimento prático e/ou técnico na produção	2	2	3	18
	8,0%	8,0%	12,0%	72,0%
4. Disciplina	2	1	4	18
	8,0%	4,0%	16,0%	72,0%
5. Flexibilidade	1	0	8	16
	4,0%	0,0%	32,0%	64,0%
6. Criatividade	1	0	6	18
	4,0%	0,0%	24,0%	72,0%
7. Capacidade para aprender novas qualificações	2	0	3	20
	8,0%	0,0%	12,0%	80,0%
8. Outras	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Ao analisar a mão de obra os entrevistados considerando de média e alta importância as seguintes características: escolaridade formal de 1º e 2º graus (68%); conhecimento prático e/ou técnico na produção (84%); disciplina (88%); flexibilidade (96%); criatividade (96%) e capacidade para aprender novas qualificações (92%).

E a mesma mão de obra aparece como fundamental enquanto fator competitivo:

Tabela 22 – Fatores competitivos da Mão de obra

Fatores competitivos	Nula	Baixa	Média	Alta
2. Qualidade da mão-de-obra	0	0	4	21
	0,0%	0,0%	16,0%	84,0%

Embora o treinamento apareça como de muito baixa importância, não importando se realizado dentro ou fora da empresa, as empresas que tiveram esta prática têm uma avaliação muito positiva dos resultados desses processos de treinamento e aprendizagem, como vemos a seguir:

Tabela 23 – Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem

Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem				
Descrição	Importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	4	1	2	3
	40,0%	10,0%	20,0%	30,0%
2. Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
3. Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
4. Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
5. Melhor capacitação administrativa	4	0	1	5
	40,0%	0,0%	10,0%	50,0%

Para as 10 empresas que o realizaram, os processos de treinamento e aprendizagem, formais e informais, tiveram como resultados uma melhoria nas capacitações da empresa. Para 60% dos entrevistados foi de média e alta importância o resultado dos processos de treinamento e aprendizagem em todos os quesitos apresentados: melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes; maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos; melhor capacitação para

desenvolver novos produtos e processos; maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa e melhor capacitação administrativa.

Vejamos as práticas inovativas, que têm uma forte ligação com a aprendizagem, o treinamento e o compartilhamento.

Tabela 24 – Inovações nos últimos 3 anos

Inovações nos últimos 3 anos		
Descrição	Sim	Não
1. Inovações de produto*	76,0%	
1.1. Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?	16	9
	64,0%	36,0%
1.2. Produto novo para o mercado nacional?	12	13
	48,0%	52,0%
1.3. Produto novo para o mercado internacional?	4	21
	16,0%	84,0%
2. Inovações de processo*	68,0%	
2.1. Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	16	9
	64,0%	36,0%
2.2. Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	7	18
	28,0%	72,0%
3. Outros tipos de inovação*	76,0%	
3.1. Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	12	13
	48,0%	52,0%
3.2. Inovações no desenho de produtos?	18	7
	72,0%	28,0%
4. Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)*	100,0%	
4.1. Implementação de técnicas avançadas de gestão ?	2	1
	66,7%	33,3%
4.2. Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	17	8
	68,0%	32,0%
4.3. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing ?	16	9
	64,0%	36,0%
4.4. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ?	19	6
	76,0%	24,0%
4.5. Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, etc)?	1	1
	50,0%	50,0%

Das organizações pesquisadas, 76% afirmaram ter introduzido algum tipo de inovação nos últimos 3 anos, sendo que 76% delas realizaram inovações de

produto, 68% inovações de processo, 72% inovação de design do produto e 42% inovação na embalagem e/ou acondicionamento e, ainda, 76% delas introduziram inovações organizacionais (mudança de estrutura organizacional, novas técnicas de gestão, novas práticas de marketing e de comercialização).

Tabela 25 - Participação nas vendas em 2005 de produtos novos ou aperfeiçoados nos últimos 3 anos

Participação nas vendas em 2005 de produtos novos ou aperfeiçoados nos últimos 3 anos								
Descrição	Participação nas vendas							
	0%	1 a 5%	6 a 15%	16 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%	Total
Vendas internas em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	2	0	2	1	6	2	3	16
	12,50%	0,00%	12,50%	6,25%	37,50%	12,50%	18,75%	100,00%
Vendas internas em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	3	0	2	1	6	0	3	15
	20,00%	0,00%	13,33%	6,67%	40,00%	0,00%	20,00%	100,00%
Exportações em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	8	4	0	1	1	0	0	14
	57,14%	28,57%	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%	100,00%
Exportações em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	10	2	0	1	1	0	0	14
	71,43%	14,29%	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%	100,00%

O impacto dessas inovações se fez presente mais fortemente nas vendas internas, uma vez que apenas 1,1% da produção dessas organizações é exportada. Assim, as vendas internas de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos tiveram participação de 26% a 50% nas vendas para 37,5 % das empresas e participação nas vendas acima de 50% para mais 31,25% das empresas, números bastante significativos. Os aperfeiçoamentos de

produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos tiveram participação de 26% a 50% nas vendas para 40 % das empresas.

Qual o impacto dessas inovações?

Tabela 26 - Impactos da inovação

Impactos da inovação				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Aumento da produtividade da empresa	1	2	3	16
	4,5%	9,1%	13,6%	72,7%
2. Ampliação da gama de produtos ofertados	3	2	4	13
	13,6%	9,1%	18,2%	59,1%
3. Aumento da qualidade dos produtos	1	0	1	20
	4,5%	0,0%	4,5%	90,9%
4. Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	1	1	3	17
	4,5%	4,5%	13,6%	77,3%
5. Aumento da participação no mercado interno da empresa	1	2	5	14
	4,5%	9,1%	22,7%	63,6%
6. Aumento da participação no mercado externo da empresa	4	1	3	14
	18,2%	4,5%	13,6%	63,6%
7. Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	1	2	2	17
	4,5%	9,1%	9,1%	77,3%
8. Permitiu a redução de custos do trabalho	3	2	6	11
	13,6%	9,1%	27,3%	50,0%
9. Permitiu a redução de custos de insumos	3	4	7	8
	13,6%	18,2%	31,8%	36,4%
10. Permitiu a redução do consumo de energia	9	3	4	6
	40,9%	13,6%	18,2%	27,3%
11. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Interno	0	0	0	2
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
12. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Externo	1	0	0	1
	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
13. Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	2	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

O impacto das inovações foi medida numa escala de 1 a 4 (nula, baixa, média e alta). O impacto foi considerado alto no aumento da produtividade para 72,7%; na ampliação da gama dos produtos ofertados para 59,1%; no aumento da qualidade dos produtos para 90,9%; permitiu abertura de novos mercados (77,3%); redução dos custos de trabalho (50%); redução dos custos de insumos (36,4%) e redução do consumo de energia (27,3%) num grau considerado alto. Os números mostram, assim, aos que praticaram a inovação, os ganhos resultantes dessa prática.

Existe um sentimento coletivo de desamparo do Estado e uma avaliação de média e alta importância às políticas públicas que poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das MPEs nos seguintes percentuais: programas de capacitação profissional e treinamento técnico (96%), melhorias na educação básica (88%), programas de apoio na consultoria técnica (96%), estímulos de oferta de serviços tecnológicos (92%), programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados) (92%), linhas de crédito e outras formas de financiamento (88%), incentivos fiscais (84%), políticas de fundo de aval (84%) e programas de estímulo ao investimento (venture capital) (88%).

Parece-nos aqui que fechamos um círculo lógico: o treinamento tem baixa importância só quando realizado pela empresa. Afinal tem efeito positivo quando realizado e aparece como função importante do Estado para contribuir para o aumento da eficiência competitiva das MPEs. Isso é confirmado nas entrevistas:

“eu acho que a gente tem um potencial enorme de mão de obra qualificada que não está sendo aproveitada por falta de treinamento especializado... você não

tem tempo para ensinar, e ensinar também tem custo, e é um custo que você não vai arriscar numa roupa sua...então teria que ter, na verdade, uma escola. E não aprender na roupa da gente...”

CAPÍTULO 7

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS: SURGE UM APL

A nossa pesquisa respondeu nossas indagações. Mostramos a trajetória de formação do agrupamento produtivo de empresas de confecção do Prado-BH e o processo de construção de sua cultura coletiva. Identificamos nos mitos e histórias de vida do grupo os principais conteúdos informacionais que constituem, no nosso entendimento, a liga da associação: uma visão de qualidade de moda, de estética, de mercado, de convivência e de cooperação.

Mostramos também que esses conteúdos têm uma relação com práticas de aprendizado, cooperação e convivência em espiral: os interesses nos conteúdos aumenta a convivência, que permite aumentar a confiança, que resulta no aumento de cooperação e aprendizado, que aumenta o conteúdo informacional de interesse comum e assim sucessivamente partindo do ponto de busca do desenvolvimento.

Concluimos ainda que temos um agrupamento produtivo de confecções no bairro Prado, em Belo Horizonte. E que, na esteira desse agrupamento produtivo, surgiram toda sorte de produtos e serviços associados e de suporte: produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, agentes comercializadores e clientes, entre outros. Podemos dizer ainda que a região tem toda uma infra-estrutura de ensino (ou está localizada numa área próxima de), de transportes, de energia, de telecomunicações e de tecnologias de Informação. Um segmento desse agrupamento se organizou em torno de uma associação já há 6 (seis) ou 7 (sete) anos, têm atividades cooperativas e outras práticas que, aliadas a códigos compartilhados, a uma visão compartilhada de mundo e uma identidade comum, os caracteriza como arranjo produtivo local (APL).

À luz da classificação proposta por Aun, Carvalho e Kroeff (2005) consideramos esse arranjo produtivo um APL promissor, por serem a maioria dos mecanismos existentes de cooperação entre as firmas ainda incipientes. Elementos como a confiança em construção, a postura empresarial incipiente, e alguns aspectos culturais do ramo de confecções são os responsáveis por esse estágio de desenvolvimento do arranjo. A superação desse estágio aparece como fator determinante de competitividade para o desenvolvimento do APL. Os desafios colocados para esse arranjo - que é capitaneado pela associação Minas Mostra Moda - são vários. Mas passa principalmente por implementar ações (entre as várias sugeridas ao longo desse trabalho) no sentido de reforçar a base cooperativa dos associados e ampliar a confiança. Afinal, para usar melhor o conhecimento – especialmente o tácito - é importante confiar no contexto social. E a cooperação é uma eficaz alternativa para viabilizar aglutinação de competências complementares. Os processos de aprendizagem também dependem dessa confiança, uma vez que possibilitam o aumento da interação e cooperação, principais fontes de aprendizado externo. Os níveis de interação e seletividade nos relacionamentos percebidos na pesquisa reforçam a idéia de APL promissor. Um grande desafio detectado pelas entrevistas talvez seja profissionalizar a gestão das organizações, desvinculando-as dos criadores das coleções (os estilistas) - os proprietários-gerentes na maioria dos casos. Estes normalmente têm dificultado algumas ações da MMM que poderia contribuir nesse sentido, cujo reflexo positivo só será possível a médio e longo prazo. Na expressão de uma das proprietárias (e percebido nas outras entrevistas, embora não tão explicitamente):

“nós planejamos mal porque pensamos só a curto prazo, por coleção. Nosso horizonte é de 6 meses: outono-inverno e primavera-verão”.

Algumas linhas de trabalho futuras foram percebidas durante essa pesquisa. Uma delas é aprofundar o estudo da correlação cultura (inter)-organizacional/compartilhamento de informação/desenvolvimento, que comporta diversas vertentes de estudos. Enxergamos também um grande campo de possibilidades: criação de indicadores que permitam estimar, a partir das práticas organizacionais, notadamente as informacionais e as cooperativas – o grau de sucesso de um agrupamento produtivo; estudo detectando o processo de criação do conhecimento num ambiente de constante criação e recriação da cultura (inclusive organizacional) numa sociedade altamente dinâmica e baseada na informação e no conhecimento; estudos que relacionem o método do educador Paulo Freire e os conteúdos informacionais compartilhados numa organização; e finalmente, criação de uma fundamentação teórica consistente que justifique e denomine a terceira dimensão do conhecimento, conceito criado por Aun, Carvalho e Kroeffer (2005), como conhecimento social (ou SK – social knowledge), diferenciando-o do conceito de capital social – que na opinião de Albagli e Maciel⁵⁶ é “um conceito guarda-chuva” de “definição demasiado abrangente e pouco precisa”, conseqüentemente, inadequado.

⁵⁶ Esse trabalho de Albagli e Maciel (2003) traz uma interessante trajetória do surgimento do termo Capital Social e seus diversos sentidos, desde sua origem na sociologia com Pierre Bordieu, passando por diversos autores como Coleman e Putnam, “quem, de fato, popularizou o conceito”. (ALBAGLI e MACIEL, 2003)

BIBLIOGRAFIA

ADAM, Frederic; MURPHY, Ciaram. Information flows amongst executives: their implications for systems development. **Journal of strategic information systems**, [s.l.], v.4, n.4, p.341-355, 1995.

ALBAGLI, Sarita. Informação, conhecimento e desenvolvimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 6, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, [s.n.], 2005, p.1-9.

ALBAGLI, Sarita. Informação, territorialização e inteligência local. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2003, in CDROM.

ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. Sobre os Métodos e as Técnicas de Pesquisa: reflexões. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005. Cap. 8, p.161.

AMARAL FILHO, Jair do. É negócio ser pequeno, mas em grupo. In: Castro, Ana Célia (Org.). **Desenvolvimento em debate**: painéis do desenvolvimento brasileiro II. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/workshop/textos.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2004.

ANDALÉCIO, Aleixina Maria Lopes. **O uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação no desenvolvimento da pesquisa em ciências sociais**. 2004. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ANTONETTI, Guy. **A economia medieval**. São Paulo: [s.n.], 1977.

ARAÚJO, Raimundo Nonato Uchoa. **Relações de informação com os pequenos negócios, além do balcão – além da rima – há solução**. 2001. 151f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

AUN, Marta Pinheiro. **Antigas nações, novas redes**: as transformações do processo de construção de políticas de informação. 2001. 208 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Ciência da Informação do IBICT/CNPq, ECO – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

AUN, Marta Pinheiro; CARVALHO, Adriane M. A . de KROEFF; Rubens, L. Arranjos produtivos locais e sustentabilidade: políticas públicas promotoras de desenvolvimento regional e da inclusão social. **Alcance UNIVALI**, [s.l.], v.12, n.3, p. 317-333, set/dez 2005.

AUN, Marta Pinheiro; CARVALHO, Adriane M. A .de Kroeff, RUBENS, L. Aprendizagem coletiva em arranjos produtivos locais: um novo ponto para as políticas públicas de informação. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n.], 2005. Disponível em: <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/AdrianeMariaArantesDeCarvalho.pdf> Acesso em: 23/04/2006.

BARBOSA, A. C. Q., Rodrigues, M. A. Um Olhar sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. XXIX EnANPAD 2005. Curitiba: ANPAD, 2005.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Acesso e necessidades de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectiva em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.5-35, jan/jun 1997.

BARBOSA, Ricardo R.; PAIM, Isis. Da gerencia de recursos informacionais a gestão do conhecimento. In: _____. **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: EB/UFMG, 2003.

BARROS, Betania Tanure de; PRATES, Marco Aurelio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BION, W. R. **Experiências em grupo: os fundamentos da psicoterapia de grupos**. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

BRITTO, Jorge. *Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: em busca de um referencial analítico*. In: NOTA técnica 4 do projeto de pesquisa: aprendizado, capacitação e cooperação em arranjos produtivos e inovativos locais de MPEs: implicações para políticas. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ e OEA, 2004.

BRUNS, W. J. Jr.; MCKINNON, S. M. Information and managers: A field study. **Journal of management accounting research**, [s.l.], v.5, n.1, p.84-108, 1993.

BUCKLAND, Michael K. Information as thing. **Journal of the american society for information science**, [s.l.], p.351-360, June 1991.

BUENO, Marcos F.; JANNUZZI, Paulo de M. A economia da informação no Brasil: dimensionamento e espacialização através das ocupações do censo demográfico de 2002. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 6, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: [s.n.], 2005. in CDRÔM.

CABRAL, Ana Maria Rezende. A ação cultural: possibilidades de atuação do bibliotecário. In: VIANNA, Márcia Milton; CAMPELLO, Bernadete; MOURA, Victor Hugo Vieira. **Biblioteca escolar: espaço de ação pedagógica**. Belo Horizonte: EB/UFMG, 1999. , pág 39-45.

CAMPOS, Renato R.; CARIO, Silvio A. F.; NICOLAU, José A.; VARGAS, Geraldo. Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, Helena Maria M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. São Paulo: Relume Dumará, 2003. Cap.3, p.51-65.

CAPORALI, Renato; VOLKER, Paulo (Orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: projeto Promos/Sebrae/BID**. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp> . Acesso em: 03/04/2006.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. The concept of information. **Annual review of information science and technology**, Medford, v.37, p. 343-411, 2004.

CASSIOLATO, José Eduardo. Interação, aprendizado e cooperação tecnológica. **Red iberoamericana de indicadores de ciência y tecnologia**, Bogotá, 2004.

CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 7, p.164-190.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena

Maria M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. São Paulo: Relume Dumará, 2003. Cap.1, p.21-34.

CASSIOLATO, José Eduardo; SZAPIRO, Marina. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, Helena Maria M.; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. São Paulo: Relume Dumará, 2003. Cap.2, p.35-50.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura : A sociedade em rede**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. v.1.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: uma visão holística de como as organizações usam a informação. In: _____. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2000. Cap. 1, p.27.

CHOO, Chun Wei; AUSTER, Ethel. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. **Annual review of information science and technology**, Medford, v.28, p.279-314, 1993.

COCCO, G.; SILVA, G.; GALVÃO, A. P. Introdução: conhecimento, inovação e redes. In: _____. (Orgs.). **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2003. Introdução, p.7.

CONSTANT, D.; KEISLER, S.; SPROULL, L. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. **Information systems research**, [s.l.], v.5, n. 4, p.400-421, 1994.

CORSANI, Antonella. Elementos de uma nova ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo. In: COCCO, G.; SILVA, G.; Galvão A. P. (Orgs.). **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2003. Cap. 1, p. 15-32.

CROSS, Rob; PARKER, Andrew; BORGATTI, Stephen P. A bird's-eye view: using social network analysis to improve knowledge creation and sharing. **Knowledge directions**, [s.l.], v.2, n.1, p.48-61, 2000. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/publications.htm>>. Acesso em: 06/02/2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOCTOR, Ronald D. Social equity and information technologies: moving toward information democracy. **Annual review of information science & technology**, Medford, v.27, p.43-96, 1992.

DIXON, Nancy M. Common knowledge: how companies thrive by sharing what they knowledge. **Harvard business school press**, [s.l.], 2000.

EVAN, W. M. Organization, theory, structures, systems and environments. New York: John Wiley & Sons, 1976.

FILGUEIRAS, Joicilene Cosendey. **O processo de inovação através da formação da cultura e da aprendizagem organizacional**. 2003. 54f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

FILION, L.J. O empreendedorismo como tema de Estudos Superiores. In: SEMINÁRIO A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES, [s.l.], 1996. **Anais...** [s.l.]: [s.n.], 1996.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVENATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 16, p.273.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresa**, São Paulo, out./dez. 1987, p. 7-18.

FROIS, Elaine Silva. **Informação e aprendizagem organizacional**: estudo de caso em um órgão público municipal. 2005. f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. **Empresas exportadoras brasileiras**. [s.l.]: [s.n.], 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMPEL, Jean. **A revolução industrial de idade média**. Lisboa: Europa-América, 1976.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **Data gama zero**, [s.l.], vol.1, n.6, dez. 2000. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/dez00/F_I_art.htm >. Acesso em: 21 jun. 2006.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. Para uma reflexão epistemológica acerca da Ciência da Informação. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 5-18, jan./jun. 2001.

HADDAD, Paulo. Cultura local e associativismo. In: SEMINÁRIO BNDES SOBRE ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS. Rio de Janeiro, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2004.

HAYTHORNTHWAITHE, Caroline; WELLMAN, Barry. Work, friendship, and média use for information exchange in a networked organization. **Journal of the american society for information science**, v.49, n.12, p.1101-1114, Oct. 1998.

HIBBERD, Betty Jo; EVATT, Allison. Mapping information flows: a practical guide. **Information management journal**, v.38, n.1, p.58-64, jan./fev. 2004. Disponível em: <http://quantum.dialog.com/q2_resources/whitepapers/mapping_info_flows.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2006.

HIRATUKA, Célio; GARCIA, Renato. Desenvolvimento local num contexto de mudança estrutural da indústria: considerações a partir dos casos do Vale do Silício e da Emiglia-Romagna. **Econ tecnologia**, Campinas, v.1, n.4, p.4-17, out./dez. 1998.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001./ IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro: IBGE, 2003

IBGE. Cadastro Central de empresas 2001. In: _____. **Coletânea de informações socioeconômicas e empresariais**. [s.l.]: SEBRAE/MG, 2004.

JARVENPAA, S. L.; STAPLES, D. S. The use of collaborative electronic média for information sharing: na exploratory study of determinants. **Journal of strategic information systems**, [s.l.], v.9, p.129-154, 2000.

JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Ake. *Promoting innovation systems as a response to the globalizing learning economy*. Nota Técnica 4, Estudos Temáticos. In: CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena Maria M.; **Sistemas e arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológica**. Rio de Janeiro: IE UFRJ, 2000..

JOHNSON, Björn; LUNDVALL, Bengt-Ake. Promovendo sistemas de informação como resposta à economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. Cap.3, p.83-130.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. L. **Variations in value orientations**. Evanston: Peterson and Company, 1961.

KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1997.

LASTRES, Helena Maria M.; ALBAGLI, Sarita. Chaves para o terceiro milênio na Era do Conhecimento. In: _____ (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Introdução, p.7.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. Sistemas de Inovação e desenvolvimento: mitos e realidade da economia do conhecimento global. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E. ARROIO, A. **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. Cap.1, p.17-50.

LASTRES, Helena Maria M.; FERRAZ, João Carlos. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRES, Helena Maria M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 1, p.27.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

LE COADIC, Yves-Francois. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEMOS, Cristina; ALBAGLI, Sarita; SZAPIRO, Marina. **Promoção de arranjos produtivos locais:** iniciativas em nível federal. Rio de Janeiro: REDESIST, 2004. Disponível em: <http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br> . Acesso em: 11/05/2006.

LOPEZ, Robert S. **A revolução comercial da idade média, 950-1350.** 2. ed. Lisboa: Presença, 1986.

MALDONADO, José. Tecno-globalismo e acesso ao conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap.4, p.105.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1986.

MARQUES, Ivan da Costa. Desmaterialização e trabalho. In: LASTRES, Maria Helena M.; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 8, pág 191.

MARSHALL, A. **Principles of economics.** Londres: MacMillan, 1890.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MONTEIRO, Carmem D. B.; VENTURA, Elvira C.; CRUZ, Patrícia N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n. 8, p.69-80, jan./mar. 1999.

MORAES, L. B. de. **Gestão da informação nas micro e pequenas empresas:** uma ferramenta de competitividade e sobrevivência. 2004. 98f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: _____ (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Introdução, p. 15.

NONAKA, I; Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

PETIT, Pascal. **L'economie del'information**: les enseignements des théories économiques. Paris, Editions La Découverte, 1998.

PEREIRA, C.A.M.; HERSCHMANN, M. Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. **Inteligência empresarial**, Rio de Janeiro. n.15, p.8-16, abr. 2003.

PERROUX, F. **L'economie du XX siècle**. Paris: Presses Universitaires de France, 1959.

PIRENNE, Henri. **As cidades da idade média: ensaio de historia econômica e social**. Lisboa: Europa-America, 1973.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. [s.l.]: Macmillan, 1990.

PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. **International institute for labour studies**, Geneve, 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

RUAS, R. L. ; GHEDINE, T. ; DUTRA, J. S. ; BECKER, G. V. ; DIAS, G. B. . O Conceito de Competência de A à Z - Análise e Revisão nas Principais Publicações Nacionais entre 2000 e 2004. In: XXIX ENANPAD, 2005, Brasília. XXIX ENANPAD, 2005.

SANTOS, Boaventura S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez, 2003.

SARACEVIC, T.; Wood, J. Consolidation of Information: a handbook on evaluation, restructuring and repackaging of scientific and technical information. Pilot edition. GENERAL information programme and UNISIST. [s.l.]: UNESCO, Paris, 1981. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0004/000477/047738eo.pdf> Acesso em: 12/12/2005.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origens, evolução e relações. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass, 1989.

SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. In: _____. **Relatório de pesquisa**. Brasília: Edições SEBRAE, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas> . Acesso em: 12/12/2005.

SEBRAE. Unidade de estratégias e diretrizes. **Estudo MPE**, [s.l.], n.1, Jul. 2003.

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema sebrae em arranjos produtivos locais**. Brasília: Edições SEBRAE, 2003.

SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 1986.

SONNENWALD, Diane H.; PIERCE, Linda G. Information behavior in dynamic group work contexts: interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control. **Information processing and management**, [s.l.], v.36, p.461-479, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOLEDO, Marcio Mussy. **Formação e desenvolvimento da concentração de confecções da bairro Prado em Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

TOMAÉL, Maria Inês. **Redes de conhecimento**: O compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005, 292 f. Tese (doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

TORRES, R.; ALMEIDA, S.; TATSCH, A. L. Cooperação e aprendizado em arranjos produtivos locais: aspectos conceituais e indicadores da Redesist. In: NOTA técnica 8 do projeto de pesquisa: aprendizado, capacitação e cooperação em arranjos produtivos e inovativos locais de MPEs: implicações para políticas. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ e OEA, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas: 1998.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Construção do conhecimento científico. In: _____ (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação**. São Paulo: Polis, 2005.

XU, Yang et al. **Information sharing in large scale teams**. Pittsburgh: University of Pittsburgh, [2004]. Disponível em: <http://www2.cs.cmu.edu/~softagents/papers/xu_InfoShare04.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2005.

YU, Zhenxin; YAN, Hong; CHENG, T. C. Edwin. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial management & data systems**, [s.l.], v.101, n.3, p.114-119, 2001.

ZAGO, Célia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação e sociedade**: Estudos. [s.l.], v.15, n. 2, 2005.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário Quantitativo⁵⁷

A - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. IDENTIFICAÇÃO

2.

1	RAZÃO SOCIAL	
2	ENDEREÇO	
6	PESSOAL OCUPADO ATUAL	
7	ANO DE FUNDAÇÃO	
7A	CONTATO	
7B	TELEFONE	
12	Número de Sócios fundadores	

3. PERFIL DOS SÓCIOS FUNDADORES

IDADE QUANDO CRIOU A EMPRESA	
SEXO	() MASCULINO () FEMININO
SEUS PAIS ERAM EMPRESÁRIOS?	() SIM () NÃO
ESCOLARIDADE QUANDO CRIOU A EMPRESA*	()

IDADE QUANDO CRIOU A EMPRESA	
SEXO	() MASCULINO () FEMININO
SEUS PAIS ERAM EMPRESÁRIOS?	() SIM () NÃO
ESCOLARIDADE QUANDO CRIOU A EMPRESA*	()

* (1) Analfabeto; (2) Ensino fundamental incompleto; (3) Ensino fundamental completo; (4) Ensino médio incompleto; (5) Ensino médio completo; (6) Superior incompleto; (7) Superior completo e (8) Pós-graduação.

4. IDENTIFIQUE A PRINCIPAL ATIVIDADE QUE O SÓCIO FUNDADOR EXERCIA ANTES DE CRIAR A EMPRESA:

ATIVIDADE	SÓCIO1	SÓCIO2
1- Estudante universitário	()	()
2- Estudante de escola técnica	()	()
3- Empregado de micro ou pequena empresa	()	()
4- Empregado de média ou grande empresa	()	()
5- Empregado de empresa similar fora do Prado	()	()
6- Funcionário de instituição pública	()	()
7- Empresário	()	()
8- Outra atividade. Citar:	()	()

⁵⁷ Questionário criado a partir de questionário elaborado pela REDESIST e disponibilizado em <http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/> para utilização por pesquisadores cadastrados.

B – PRODUÇÃO, MERCADOS E EMPREGO

1. IDENTIFIQUE AS PRINCIPAIS DIFICULDADES NA OPERAÇÃO DE SUA EMPRESA. Favor indicar a dificuldade utilizando a escala, onde 0 é nulo, 1 é baixa dificuldade, 2 é média dificuldade e 3 é alta dificuldade.

PRINCIPAIS DIFICULDADES	2005			
Contratar empregados qualificados	(0)	(1)	(2)	(3)
Produzir com qualidade	(0)	(1)	(2)	(3)
Vender a produção	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital de giro	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	(0)	(1)	(2)	(3)
Pagamento de juros de empréstimos	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)

2. Informe o número de pessoas que trabalham na empresa, segundo características das relações de trabalho:

TIPO DE RELAÇÃO DE TRABALHO	NÚM DE PESSOAL OCUPADO
Sócio proprietário	
Contratos formais	
Estagiário	
Serviço temporário	
Terceirizados: bordadeira	
facção	
Familiares sem contrato formal	
TOTAL	

3. MERCADO DA EMPRESA

ANO	VENDAS BH	VENDAS MG	VENDAS BRASIL	VENDAS EXTERIOR	TOTAL
2005					100%

4. Escolaridade do pessoal ocupado (situação atual):

ENSINO	NÚM PESSOAL OCUPADO
Analfabeto	
Ensino fundamental incompleto	
Ensino fundamental completo	
Ensino médio incompleto	
Ensino médio completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-Graduação	
Total	

5. Quais fatores são determinantes para manter a capacidade competitiva na principal linha de produto? Favor indicar o grau de importância Utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

FATORES				
Qualidade da matéria-prima e outros insumos	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Custo da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Nível tecnológico dos equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de introdução de novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenho e estilo nos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Estratégias de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Qualidade do produto	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outra. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)

C – INOVAÇÃO, COOPERAÇÃO E APRENDIZADO

1. Qual a ação da sua empresa nos últimos 3 anos, quanto à introdução de inovações?

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
Inovações de produto		
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?	(1)	(2)
Produto novo para o mercado nacional?	(1)	(2)
Produto novo para o mercado internacional?	(1)	(2)
Inovações de processo		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	(1)	(2)
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	(1)	(2)
Outros tipos de inovação		
Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	(1)	(2)
Inovações no desenho de produtos?	(1)	(2)
Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)		
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	(1)	(2)
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?	(1)	(2)
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?	(1)	(2)

2. Se sua empresa introduziu algum produto novo ou significativamente melhorado durante os últimos anos, favor assinalar a participação destes produtos nas vendas em 2005, acordo com os seguintes intervalos: (1) Equivale de 1% a 5%; (2) de 6% a 15%; (3) de 16% a 25%; (4) de 26% a 50%; (5) de 51% a 75%; (6) de 76% a 100%.

Descrição	Intervalos						
Vendas internas em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2002 e 2005	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Vendas internas em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2002 e 2005	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Exportações em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2002 e 2005	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Exportações em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos entre 2002 e 2005	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. Avalie a importância do impacto resultante da introdução de inovações introduzidas durante os últimos três anos, na sua empresa. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Aumento da produtividade da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Ampliação da gama de produtos ofertados	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da qualidade dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da participação no mercado interno da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Aumento da participação no mercado externo da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução de custos do trabalho	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução de custos dos insumos	(0)	(1)	(2)	(3)
Permitiu a redução do consumo de energia	(0)	(1)	(2)	(3)

4. Que tipo de atividade inovativa sua empresa desenvolveu no ano de 2005? Indique o grau de constância dedicado à atividade assinalando (0) se não desenvolveu, (1) se desenvolveu rotineiramente, e (2) se desenvolveu ocasionalmente.

Descrição	Grau de constância		
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	(0)	(1)	(2)
Aquisição externa de P&D	(0)	(1)	(2)
Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	(0)	(1)	(2)
Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos industriais)	(0)	(1)	(2)
Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	(0)	(1)	(2)
Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado (de produtos novos ou significativamente melhorados).	(0)	(1)	(2)

5. Sua empresa efetuou atividades de treinamento e capacitação de recursos humanos durante os últimos três anos? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Treinamento na empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	(0)	(1)	(2)	(3)
Estágios em empresas do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximo.	(0)	(1)	(2)	(3)
Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximo.	(0)	(1)	(2)	(3)

6. Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos três anos? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a formalização utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto à localização utilizar 1 quando localizado no arranjo, 2 no estado, 3 no Brasil, 4 no exterior.

	Grau de importância				Formalização		Localização	
Fontes internas								
Departamento de P & D	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)		
Área de produção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)		
Áreas de vendas e marketing	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)		
Serviços internos de atendimento ao cliente	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)		
Outros (especifique)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)		

Fontes externas

Outras empresas dentro do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas associadas	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

(joint -venture)										
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras empresas do Setor	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Universidades e outros Institutos de pesquisa										
Universidades	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Institutos de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Instituições de testes, ensaios e certificações.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras fontes de informação										
Licenças, patentes e "know-how"	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Conferências, Seminários, Cursos e Publicações especializadas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Feiras, Exibições e lojas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Informações de rede baseadas na internet ou computador	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

7. Durante os últimos três anos, sua empresa esteve envolvida em atividades cooperativas, formais ou informais, com outra (s) empresa ou organização? **Se não salte as questões 8, 9,10, e 11 e vá para o item D.**

(1) SIM

(2) NÃO

8. Em caso afirmativo (da questão 7), quais dos seguintes agentes desempenharam papel importante como parceiros, durante os últimos três anos? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa. Indicar a formalização utilizando 1 para formal e 2 para informal. Quanto a localização utilizar 1 quando localizado no arranjo, 2 no estado, 3 no Brasil, 4 no exterior.

Agentes	Grau de importância				Formalização		Localização			
Empresas										
Outras empresas dentro do grupo	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas associadas (joint -venture)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Clientes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Concorrentes	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras empresas do Setor	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Empresas de consultoria	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Universidades e outros Institutos de pesquisa										
Universidades	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Institutos de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Instituições de testes, ensaios e certificações.	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Outras agentes										
Representação	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Entidades sindicais	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Órgãos de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)
Agentes financeiros	(0)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)

9. Qual a importância das seguintes formas de cooperação realizadas durante os últimos três anos com outros agentes do arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Compra de insumos e equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Venda conjunta de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de Produtos e processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Design e estilo de Produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacitação de Recursos Humanos	(0)	(1)	(2)	(3)
Obtenção de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Reivindicações	(0)	(1)	(2)	(3)
Participação conjunta em feiras, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar	(0)	(1)	(2)	(3)

10. Caso a empresa já tenha participado de alguma forma de cooperação com agentes locais, como avalia os resultados das ações conjuntas já realizadas. Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Melhoria na qualidade dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Desenvolvimento de novos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nos processos produtivos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhor capacitação de recursos humanos	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhoria nas condições de comercialização	(0)	(1)	(2)	(3)
Introdução de inovações organizacionais	(0)	(1)	(2)	(3)
Novas oportunidades de negócios	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	(0)	(1)	(2)	(3)
Maior inserção da empresa no mercado externo	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras: especificar				

11. Como resultado dos processos de treinamento e aprendizagem, formais e informais, acima discutidos, como melhoraram as capacitações da empresa? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Descrição	Grau de importância			
Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes.	(0)	(1)	(2)	(3)
Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	(0)	(1)	(2)	(3)

Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	(0)	(1)	(2)	(3)
Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhor capacitação administrativa	(0)	(1)	(2)	(3)

D – ESTRUTURA, GOVERNANÇA E VANTAGENS ASSOCIADAS AO AMBIENTE LOCAL

1. Quais são as principais vantagens que a empresa tem por estar localizada no arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Externalidades	Grau de importância			
Disponibilidade de mão de obra qualificada	(0)	(1)	(2)	(3)
Baixo custo da mão de obra	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com os clientes/consumidores	(0)	(1)	(2)	(3)
Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com produtores de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	(0)	(1)	(2)	(3)
Existência de programas de apoio e promoção	(0)	(1)	(2)	(3)
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	(0)	(1)	(2)	(3)

2. Quais as principais transações comerciais que a empresa realiza localmente (no município ou região)? Favor indicar o grau de importância atribuindo a cada forma de capacitação utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipos de transações	Grau de importância			
Aquisição de insumos e matéria prima	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de equipamentos	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de componentes e peças	(0)	(1)	(2)	(3)
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)
Vendas de produtos	(0)	(1)	(2)	(3)

3. Qual a importância para a sua empresa das seguintes características da mão de obra local? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Características	Grau de importância			
------------------------	----------------------------	--	--	--

Escolaridade formal de 1º e 2º graus	(0)	(1)	(2)	(3)
Escolaridade em nível superior e técnico	(0)	(1)	(2)	(3)
Conhecimento prático e/ou técnico na produção	(0)	(1)	(2)	(3)
Disciplina	(0)	(1)	(2)	(3)
Flexibilidade	(0)	(1)	(2)	(3)
Criatividade	(0)	(1)	(2)	(3)
Capacidade para aprender novas qualificações	(0)	(1)	(2)	(3)
Outros. Citar:	(0)	(1)	(2)	(3)

4. A empresa atua como subcontratada ou subcontratante de outras empresas, através de contrato ou acordo de fornecimento regular e continuado de peças, componentes, materiais ou serviços? Identifique o porte das empresas envolvidas assinalando 1 para Micro e Pequenas Empresas e 2 para Grandes e Médias empresas.

4.1 Sua empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas?

(1) SIM	(2) NÃO
---------	---------

Caso a resposta seja negativa passe para a questão 6A.

4.2 Caso a resposta anterior seja afirmativa, identifique:

Sua empresa é:	Porte	
Subcontratada de empresa local	(1)	(2)
Subcontratada de empresas localizada fora do arranjo	(1)	(2)
	Porte	
Subcontratante de empresa local	(1)	(2)
Subcontratante de empresa de fora do arranjo	(1)	(2)

5. Caso sua empresa seja subcontratada, indique o tipo de atividade que realiza e a localização da empresa subcontratante: 1 significa que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 significa que a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada dentro do arranjo, e 3 significa que a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
Fornecimentos de insumos e componentes	(1)	(2)	(3)
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	(1)	(2)	(3)
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	(1)	(2)	(3)
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	(1)	(2)	(3)
Comercialização	(1)	(2)	(3)
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	(1)	(2)	(3)

6. Caso sua empresa seja subcontratante indique o tipo de atividade e a localização da empresa subcontratada: 1 significa que a empresa não realiza este tipo de atividade, 2 significa que sua empresa subcontrata esta atividade de outra empresa localizada dentro do arranjo, e 3 significa que sua empresa subcontrata esta atividade de outra empresa localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
Fornecimentos de insumos e componentes	(1)	(2)	(3)
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	(1)	(2)	(3)
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)	(1)	(2)	(3)
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	(1)	(2)	(3)
Comercialização	(1)	(2)	(3)
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	(1)	(2)	(3)

6A

	Sim	Não	Porque não?
Participa de alguma associação?	(0)	(1)	
Há quanto tempo?			
Qual a importância da associação?			

7. Como a sua empresa avalia a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas, locais no tocante às seguintes atividades: Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Tipos de contribuição	Grau de importância			
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	(0)	(1)	(2)	(3)
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	(0)	(1)	(2)	(3)
Identificação de fontes e formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações cooperativas	(0)	(1)	(2)	(3)
Apresentação de reivindicações comuns	(0)	(1)	(2)	(3)
Criação de fóruns e ambientes para discussão	(0)	(1)	(2)	(3)
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	(0)	(1)	(2)	(3)
Organização de eventos técnicos e comerciais	(0)	(1)	(2)	(3)

E – POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAS DE FINANCIAMENTO

3. Quais políticas públicas poderiam contribuir para o aumento da eficiência competitiva das empresas do arranjo? Favor indicar o grau de importância utilizando a escala, onde 1 é baixa importância, 2 é média importância e 3 é alta importância. Coloque 0 se não for relevante para a sua empresa.

Ações de política	Grau de importância			
	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	(0)	(1)	(2)	(3)
Melhorias na educação básica	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de apoio a consultoria técnica	(0)	(1)	(2)	(3)
Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc.)	(0)	(1)	(2)	(3)
Linhas de crédito e outras formas de financiamento	(0)	(1)	(2)	(3)
Incentivos fiscais	(0)	(1)	(2)	(3)
Políticas de fundo de aval	(0)	(1)	(2)	(3)
Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	(0)	(1)	(2)	(3)
Outras (especifique):	(0)	(1)	(2)	(3)

ANEXO B - Questionário Qualitativo

	Localização	Cultura	Compartilhamento / valores sócio-culturais	Conhecimentos organizacionais / sistemas de aprendizagem.
Qual a importância de 'estar' no Prado? Você mudaria para outro bairro ligado à confecção em BH ? Porque você permanece ou pensa a possibilidade de sair do local Prado ?				
O que distingue este agrupamento de confecções do Prado de outros em BH?				
Quais as vantagens de estar no Prado em relação à mão de obra?				
Muito se fala do 'calçado de Franca' ou de "Nova Serrana". E ainda das roupas de lã de Jacutinga. Você no Prado alguma identificação dessa natureza? Poderíamos falar das confecções do Prado como um SELO? (Diferenciando SELO de QUALIDADE e IDENTIFICAÇÃO).				
Qual a sua visão sobre o grau de necessidade de qualificação dos empregados e qual a responsabilidade da associação e do grupo de cooperados nesse processo?				
Você sabe como começou a MMM? Alguma necessidade do grupo? Algum dono de confecção se destaca nas definições dos 'rumos' da MMM?				
Como é 'escolhida' a Diretoria da MM? Você já participou de alguma, de algum GT ou de alguma comissão da MMM? Qual a importância desses 'cargos'?				

Como se dá a entrada de novos 'associados' no grupo? É da responsabilidade da MMM ou o 'grupo' tem de 'avalisar'? Vocês são apresentados aos novos associados?				
Qual o papel e importância da MMM?				
Você acha que evoluiu com a MMM?				
Como é o relacionamento com outras empresas da MMM? Qual a frequência de contatos com essas empresas?				
Quem são suas fontes importantes de informação? Como funcionam essas 'trocas' ou 'fornecimento' de informações e parcerias de atividades?				
Qual o seu ponto de vista sobre as reais atividades conjuntas e de cooperação? O que mais pesa, a comercialização conjunta ou a capacitação de gerentes e funcionários? Ou os pesos deveriam ser os mesmos?				
Que tipo de atividade poderia, na sua avaliação, ser conjunta: compras, vendas, marketing, treinamento, sites, design?				
Você já vivenciou alguma atividade cooperada que resultou em benefícios e te faz acreditar que pode ser bom repetir? Qual?				
Você identifica alguma atividade que poderia ser compartilhada com outra confecção? Se não, porque?				
Você subcontrata serviços? Por qual razão?				
Qual o papel da tecnologia na sua empresa? Você usa internet? Tem site? Vende pela internet? Já pensou nisso?				

Quais as informações mais importantes você considera que mantêm o setor de confecções do Prado? E a MMM?

--	--	--

ANEXO C - Tabulação da Pesquisa Quantitativa Aplicada a 25 Indústrias.

Ano de Fundação da Empresa		
Ano de Fundação	Nº Empresas	%
Até 1980	0	0,0%
1981-1985	1	4,0%
1986-1990	6	24,0%
1991-1995	6	24,0%
1996-2000	5	20,0%
2000-2003	7	28,0%
Total	25	100%

Número de Sócios Fundadores		
Número de Sócios Fundadores	Nº Empresas	%
1 sócio	6	24,0%
2 sócios	19	76,0%
3 sócios	0	0,0%
3 ou + sócios	0	0,0%
Total	25	100%

Perfil do Sócio Fundador das Micro e Pequenas Empresas	
1. Idade	
1.1. Até 20 anos	4,0%
1.2. Entre 21 e 30 anos	44,0%
1.3. Entre 31 e 40 anos	12,0%
1.4. Entre 41 e 50 anos	20,0%
1.5. Acima de 50 anos	8,0%
Total*	88,0%
2. Sexo (%)	
2.1. Masculino	24,0%
2.2. Feminino	76,0%
Total	100,0%
3. Pais Empresários (%)	
3.1. Sim	28,0%
3.2. Não	72,0%
Total	100,0%
4. Escolaridade (%)	
4.1. Analfabeto	0,0%
4.2. Ensino Fundamental Incompleto	0,0%
4.3. Ensino Fundamental Completo	0,0%
4.4. Ensino Médio Incompleto	0,0%
4.5. Ensino Médio Completo	20,0%
4.6. Superior Incompleto	20,0%
4.7. Superior Completo	60,0%
4.8. Pós-Graduação	0,0%
Total	100,0%
5. Atividade antes de criar a empresa (%)	
5.1. Estudante Universitário	12,0%
5.2. Estudante de Escola Técnica	0,0%
5.3. Empregado de micro ou pequena empresa local	8,0%
5.4. Empregado de média ou grande empresa local	24,0%
5.5. Empregado de empresa de fora do arranjo	4,0%
5.6. Funcionário de instituição pública	8,0%
5.7. Empresário	16,0%
5.8. Outra	28,0%
Total	100,0%

* Nem todos responderam à questão.

Nível de dificuldade	Dificuldade			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Contratar empregados qualificados	2	8	8	7
	8,0%	32,0%	32,0%	28,0%
2. Produzir com qualidade	2	7	7	9
	8,0%	28,0%	28,0%	36,0%
3. Vender a produção	0	11	12	2
	0,0%	44,0%	48,0%	8,0%
4. Custo ou falta de capital de giro	6	6	3	10
	24,0%	24,0%	12,0%	40,0%
5. Custo ou falta de capital para aquisição de máquinas e equipamentos	11	5	1	8
	44,0%	20,0%	4,0%	32,0%
6. Custo ou falta de capital para aquisição/locação de instalações	11	3	4	7
	44,0%	12,0%	16,0%	28,0%
7. Pagamento de juros	10	5	2	8
	40%	20%	8%	32%
8. Outras dificuldades	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Relação de Trabalho		
Tipos	Nº Pessoas	%
Sócio Proprietário	44	3,4%
Contratos Formais	338	25,9%
Estagiário	0	0,0%
Serviço Temporário	7	0,5%
Terceirizados	912	69,8%
Familiares sem contrato formal	6	0,5%
Total	1307	100%

Destino das Vendas	
2.1. Local	15,4%
2.2. Estado	27,2%
2.3. Brasil	56,3%
2.4. Exportação	1,1%
Total	100,0%

Escolaridade do Pessoal Ocupado**	
Grau de Ensino	num / %
1. Analfabeto	4
	1,2%
2. Ensino Fundamental Incompleto	43
	13,4%
3. Ensino Fundamental Completo	42
	13,0%
4. Ensino Médio Incompleto	77
	23,9%
5. Ensino Médio Completo	112
	34,8%
6. Superior Incompleto	13
	4,0%
7. Superior Completo	29
	9,0%
8. Pós-Graduação	2
	0,6%
Total	322
	100,0%

** refere-se aos sócios + contratos formais. A diferença entre essa tabela (total = 322) e a sobre as Relações de Trabalho (sócios + contratos formais = 338) é devido à falta de informação do entrevistado sobre a escolaridade de alguns dos seus empregados.

Fatores competitivos	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Qualidade da matéria-prima e outros insumos	0	2	3	20
	0,0%	8,0%	12,0%	80,0%
2. Qualidade da mão-de-obra	0	0	4	21
	0,0%	0,0%	16,0%	84,0%
3. Custo da mão-de-obra	0	2	9	14
	0,0%	8,0%	36,0%	56,0%
4. Nível tecnológico dos equipamentos	1	4	11	9
	4,0%	16,0%	44,0%	36,0%
5. Capacidade de introdução de novos produtos/processos	0	3	8	14
	0,0%	12,0%	32,0%	56,0%
6. Desenho e estilo nos produtos	1	1	3	20
	4,0%	4,0%	12,0%	80,0%
7. Estratégias de comercialização	0	0	2	23
	0,0%	0,0%	8,0%	92,0%
8. Qualidade do produto	0	0	2	23
	0,0%	0,0%	8,0%	92,0%
9. Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0	1	3	21
	0,0%	4,0%	12,0%	84,0%
10. Outra	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Inovações nos últimos 3 anos		
Descrição	Sim	Não
1. Inovações de produto*	76,0%	
1.1. Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?	16 64,0%	9 36,0%
1.2. Produto novo para o mercado nacional?	12 48,0%	13 52,0%
1.3. Produto novo para o mercado internacional?	4 16,0%	21 84,0%
2. Inovações de processo*	68,0%	
2.1. Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?	16 64,0%	9 36,0%
2.2. Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?	7 28,0%	18 72,0%
3. Outros tipos de inovação*	76,0%	
3.1. Criação ou melhoria substancial, do ponto de vista tecnológico, do modo de acondicionamento de produtos (embalagem)?	12 48,0%	13 52,0%
3.2. Inovações no desenho de produtos?	18 72,0%	7 28,0%
4. Realização de mudanças organizacionais (inovações organizacionais)*	100,0%	
4.1. Implementação de técnicas avançadas de gestão ?	2 66,7%	1 33,3%
4.2. Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?	17 68,0%	8 32,0%
4.3. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing ?	16 64,0%	9 36,0%
4.4. Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização ?	19 76,0%	6 24,0%
4.5. Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISSO 14000, etc)?	1 50,0%	1 50,0%

Participação nas vendas em 2005 de produtos novos ou aperfeiçoados nos últimos 3 anos								
Descrição	Participação nas vendas							
	0%	1 a 5%	6 a 15%	16 a 25%	26 a 50%	51 a 75%	76 a 100%	Total
Vendas internas em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	2	0	2	1	6	2	3	16
	12,50%	0,00%	12,50%	6,25%	37,50%	12,50%	18,75%	100,00%
Vendas internas em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	3	0	2	1	6	0	3	15
	20,00%	0,00%	13,33%	6,67%	40,00%	0,00%	20,00%	100,00%
Exportações em 2005 de novos produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	8	4	0	1	1	0	0	14
	57,14%	28,57%	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%	100,00%
Exportações em 2005 de significativos aperfeiçoamentos de produtos (bens ou serviços) introduzidos nos últimos 3 anos	10	2	0	1	1	0	0	14
	71,43%	14,29%	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%	100,00%

Impactos da inovação				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Aumento da produtividade da empresa	1	2	3	16
	4,5%	9,1%	13,6%	72,7%
2. Ampliação da gama de produtos ofertados	3	2	4	13
	13,6%	9,1%	18,2%	59,1%
3. Aumento da qualidade dos produtos	1	0	1	20
	4,5%	0,0%	4,5%	90,9%
4. Permitiu que a empresa mantivesse a sua participação nos mercados de atuação	1	1	3	17
	4,5%	4,5%	13,6%	77,3%
5. Aumento da participação no mercado interno da empresa	1	2	5	14
	4,5%	9,1%	22,7%	63,6%
6. Aumento da participação no mercado externo da empresa	4	1	3	14
	18,2%	4,5%	13,6%	63,6%
7. Permitiu que a empresa abrisse novos mercados	1	2	2	17
	4,5%	9,1%	9,1%	77,3%
8. Permitiu a redução de custos do trabalho	3	2	6	11
	13,6%	9,1%	27,3%	50,0%
9. Permitiu a redução de custos de insumos	3	4	7	8
	13,6%	18,2%	31,8%	36,4%
10. Permitiu a redução do consumo de energia	9	3	4	6
	40,9%	13,6%	18,2%	27,3%
11. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Interno	0	0	0	2
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
12. Permitiu o enquadramento em regulações e normas padrão relativas ao Mercado Externo	1	0	0	1
	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
13. Permitiu reduzir o impacto sobre o meio ambiente	2	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Constância da atividade inovativa			
Descrição	Não desenvolveu	Rotineiramente	Ocasionalmente
1. Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na sua empresa	9	10	6
	36,0%	40,0%	24,0%
2. Aquisição externa de P&D	9	11	5
	36,0%	44,0%	20,0%
3. Aquisição de máquinas e equipamentos que implicaram em significativas melhorias tecnológicas de produtos/processos ou que estão associados aos novos produtos/processos	12	7	6
	48,0%	28,0%	24,0%
4. Aquisição de outras tecnologias (softwares, licenças ou acordos de transferência de tecnologias tais como patentes, marcas, segredos industriais)	12	7	6
	48,0%	28,0%	24,0%
5. Projeto industrial ou desenho industrial associados à produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	2	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%
6. Programa de treinamento orientado à introdução de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados	14	3	8
	56,0%	12,0%	32,0%
7. Programas de gestão da qualidade ou de modernização organizacional, tais como: qualidade total, reengenharia de processos administrativos, desverticalização do processo produtivo, métodos de "just in time", etc	1	1	0
	50,0%	50,0%	0,0%
8. Novas formas de comercialização e distribuição para o mercado de produtos novos ou significativamente melhorados	12	10	3
	48,0%	40,0%	12,0%

Treinamento e Capacitação de Recursos Humanos				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Treinamento na empresa	8	9	2	6
	32,0%	36,0%	8,0%	24,0%
2. Treinamento em cursos técnicos realizados no arranjo	13	7	1	4
	52,0%	28,0%	4,0%	16,0%
3. Treinamento em cursos técnicos fora do arranjo	13	5	4	3
	52,0%	20,0%	16,0%	12,0%
4. Estágios em empresas fornecedoras ou clientes	21	3	0	1
	84,0%	12,0%	0,0%	4,0%
5. Estágios em empresas do grupo	21	3	0	1
	84,0%	12,0%	0,0%	4,0%
6. Contratação de técnicos/engenheiros de outras empresas do arranjo.	16	7	0	2
	64,0%	28,0%	0,0%	8,0%
7. Contratação de técnicos/engenheiros de empresas fora do arranjo	15	6	1	3
	60,0%	24,0%	4,0%	12,0%
8. Absorção de formandos dos cursos universitários localizados no arranjo ou próximos.	20	4	0	1
	80,0%	16,0%	0,0%	4,0%
9. Absorção de formandos dos cursos técnicos localizados no arranjo ou próximos.	18	4	1	2
	72,0%	16,0%	4,0%	8,0%

Fontes de Informação - Grau de Importância***				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Fontes Internas				
1.1. Departamento de P & D	7	1	0	17
	28,0%	4,0%	0,0%	68,0%
1.2. Área de produção	4	3	6	12
	16,0%	12,0%	24,0%	48,0%
1.3. Áreas de vendas e marketing	3	4	3	15
	12,0%	16,0%	12,0%	60,0%
1.4. Serviços de atendimento ao cliente	4	3	3	15
	16,0%	12,0%	12,0%	60,0%
1.5. Outras	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Fontes Externas				
2.1. Outras empresas dentro do grupo	14	1	4	6
	56,0%	4,0%	16,0%	24,0%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	21	1	0	3
	84,0%	4,0%	0,0%	12,0%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	8	4	7	6
	32,0%	16,0%	28,0%	24,0%
2.4. Clientes	3	3	5	14
	12,0%	12,0%	20,0%	56,0%
2.5. Concorrentes	8	2	7	8
	32,0%	8,0%	28,0%	32,0%
2.6. Outras empresas do Setor	13	1	5	6
	52,0%	4,0%	20,0%	24,0%
2.7. Empresas de consultoria	13	1	5	6
	52,0%	4,0%	20,0%	24,0%

3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa				
	Nula	Baixa	Média	Alta
3.1. Universidades	23	0	1	1
	92,0%	0,0%	4,0%	4,0%
3.2. Institutos de Pesquisa	20	3	2	0
	80,0%	12,0%	8,0%	0,0%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção.	18	5	0	2
	72,0%	20,0%	0,0%	8,0%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações.	24	1	0	0
	96,0%	4,0%	0,0%	0,0%
4. Outras Fontes de Informação				
4.1. Licenças, patentes e “know-how”.	24	1	0	0
	96,0%	4,0%	0,0%	0,0%
4.2. Conferências, Seminários, Cursos e Publicações especializadas.	12	1	4	8
	48,0%	4,0%	16,0%	32,0%
4.3. Feiras, Exibições e Lojas.	7	2	1	15
	28,0%	8,0%	4,0%	60,0%
4.4. Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	19	1	3	2
	76,0%	4,0%	12,0%	8,0%
4.5. Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	16	1	3	5
	64,0%	4,0%	12,0%	20,0%
4.6. Informações de rede baseadas na internet ou computador	9	0	4	12
	36,0%	0,0%	16,0%	48,0%

*** Nem todas as empresas responderam todas as questões.

Fontes de Informação - localização e formalização***						
Descrição	Localização				Formalização	
	Local	Estado	Brasil	Exterior	Formal	Informal
2. Fontes Externas						
2.1. Outras empresas dentro do grupo	7	1	3	0	4	7
	63,60%	9,10%	27,30%	0,00%	36,36%	63,64%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	3	0	1	0	2	2
	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,00%	50,00%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	5	3	8	1	6	11
	29,4%	17,6%	47,1%	5,9%	35,29%	64,71%
2.4. Clientes	6	4	10	2	4	18
	27,3%	18,2%	45,5%	9,1%	18,18%	81,82%
2.5. Concorrentes	8	1	7	1	2	15
	47,1%	5,9%	41,2%	5,9%	11,76%	88,24%
2.6. Outras empresas do Setor	5	1	6	0	3	9
	41,7%	8,3%	50,0%	0,0%	25,00%	75,00%
2.7. Empresas de consultoria	8	4	1	0	8	5
	61,5%	30,8%	7,7%	0,0%	61,54%	38,46%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa						
3.1. Universidades	1	1	0	0	1	1
	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,00%	50,00%
3.2. Institutos de Pesquisa	1	3	1	0	3	2
	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	60,00%	40,00%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	2	4	1	0	5	2
	28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	71,43%	28,57%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	0	1	0	0	0	1
	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,00%	100,00%
4. Outras Fontes de Informação						
4.1. Licenças, patentes e "know-how"	0	0	1	0	1	0
	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,00%	0,00%
4.2. Conferências, Seminários, Cursos e Publicações Especializadas	7	3	2	3	7	8
	46,7%	20,0%	13,3%	20,0%	46,67%	53,33%
4.3. Feiras, Exibições e Lojas	1	2	13	2	7	11
	5,6%	11,1%	72,2%	11,1%	38,89%	61,11%
4.4. Encontros de Lazer (Clubes, Restaurantes, etc)	5	1	2	0	4	4
	62,5%	12,5%	25,0%	0,0%	50,00%	50,00%
4.5. Associações empresariais locais (inclusive consórcios de exportações)	6	2	3	0	10	1
	54,5%	18,2%	27,3%	0,0%	90,91%	9,09%
4.6. Informações de rede baseadas na internet ou computador	0	2	3	11	2	14
	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%	12,50%	87,50%

*** Novamente, nem todas as empresas responderam todas as questões.

Atividades Cooperativas em 2005		
Sim	Não	Total
9	16	25
36,0%	64,0%	100,0%

Principais Parceiros de Atividades - Grau de Importância				
Agentes				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Empresas				
1.1. Outras empresas dentro do grupo	5	0	1	3
	55,6%	0,0%	11,1%	33,3%
1.2. Empresas associadas (joint venture)	8	0	0	1
	88,9%	0,0%	0,0%	11,1%
1.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais, componentes e softwares)	1	1	4	3
	11,1%	11,1%	44,4%	33,3%
1.4. Clientes	2	1	0	6
	22,2%	11,1%	0,0%	66,7%
1.5. Concorrentes	5	0	1	3
	55,6%	0,0%	11,1%	33,3%
1.6. Outras empresas do setor	7	1	1	0
	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
1.7. Empresas de consultoria	6	0	1	2
	66,7%	0,0%	11,1%	22,2%
2. Universidades e Institutos de Pesquisa				
2.1. Universidades	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.2. Institutos de pesquisa	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2.3. Centros de capacitação profissional de assistência técnica e de manutenção	8	0	1	0
	88,9%	0,0%	11,1%	0,0%
2.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	9	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3. Outros Agentes				
3.1. Representação	7	1	0	1
	77,8%	11,1%	0,0%	11,1%
3.2. Entidades Sindicais	6	1	2	0
	66,7%	11,1%	22,2%	0,0%
3.3. Órgãos de apoio e promoção	5	0	2	2
	55,6%	0,0%	22,2%	22,2%
3.4. Agentes financeiros	7	0	1	1
	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%

Principais Parceiros de Atividades - localização e formalização						
Descrição	Localização				Formalização	
	Local	Estado	Brasil	Exterior	Formal	Informal
2. Fontes Externas						
2.1. Outras empresas dentro do grupo	0	2	2	0	3	1
	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	75,00%	25,00%
2.2. Empresas associadas (joint venture)	1	0	0	0	0	1
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
2.3. Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	1	2	4	1	6	2
	12,50%	25,00%	50,00%	12,50%	75,00%	25,00%
2.4. Clientes	0	3	4	0	2	5
	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	28,57%	71,43%
2.5. Concorrentes	1	0	3	0	2	2
	25,00%	0,00%	75,00%	0,00%	50,00%	50,00%
2.6. Outras empresas do Setor	0	0	2	0	1	1
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%
2.7. Empresas de consultoria	1	1	1	0	2	1
	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	66,67%	33,33%
3. Universidades e Outros Institutos de Pesquisa						
3.1. Universidades	0	0	0	0	0	0
	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
3.2. Institutos de Pesquisa	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
3.3. Centros de capacitação profissional, de assistência técnica e de manutenção	1	0	0	0	1	0
	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%
3.4. Instituições de testes, ensaios e certificações	0	0	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,00%
4. Outros agentes						
4.1. Representação	0	0	2	0	1	1
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50,00%	50,00%
4.2. Entidades Sindicais	0	2	1	0	3	0
	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%	0,00%
4.4. Órgãos de apoio e promoção	0	0	4	0	4	0
	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
4.4. Agentes financeiros	0	2	0	0	2	0
	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Formas de Cooperação				
Descrição	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Compra de insumos e equipamentos	8	1	0	0
	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
2. Venda conjunta de produtos	4	0	2	3
	44,4%	0,0%	22,2%	33,3%
3. Desenvolvimento de Produtos e processos	7	2	0	0
	77,8%	22,2%	0,0%	0,0%
4. Design e estilo de Produtos	8	1	0	0
	88,9%	11,1%	0,0%	0,0%
5. Capacitação de Recursos Humanos	5	2	2	0
	55,6%	22,2%	22,2%	0,0%
6. Obtenção de financiamento	7	1	1	0
	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%
7. Reivindicações	5	1	2	1
	55,6%	11,1%	22,2%	11,1%
8. Participação conjunta em feiras, etc	2	0	2	5
	22,2%	0,0%	22,2%	55,6%
9. Outras	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Resultados das Ações Conjuntas				
Descrição	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Melhoria na qualidade dos produtos	2	4	2	1
	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%
2. Desenvolvimento de novos produtos	3	3	1	2
	33,3%	33,3%	11,1%	22,2%
3. Melhoria nos processos produtivos	3	2	3	1
	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%
4. Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	3	3	0	3
	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%
5. Melhor capacitação de recursos humanos	3	1	4	1
	33,3%	11,1%	44,4%	11,1%
6. Melhoria nas condições de comercialização	2	0	2	5
	22,2%	0,0%	22,2%	55,6%
7. Introdução de inovações organizacionais	4	2	2	1
	44,4%	22,2%	22,2%	11,1%
8. Novas oportunidades de negócios	1	2	3	3
	11,1%	22,2%	33,3%	33,3%
9. Promoção de nome/marca da empresa no mercado nacional	2	2	1	4
	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%
10. Maior inserção da empresa no mercado externo	6	1	1	1
	66,7%	11,1%	11,1%	11,1%
11. Outras	0	0	0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Resultados dos Processos de Treinamento e Aprendizagem				
Descrição	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Melhor utilização de técnicas produtivas, equipamentos, insumos e componentes	4	1	2	3
	40,0%	10,0%	20,0%	30,0%
2. Maior capacitação para realização de modificações e melhorias em produtos e processos	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
3. Melhor capacitação para desenvolver novos produtos e processos	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
4. Maior conhecimento sobre as características dos mercados de atuação da empresa	4	0	3	3
	40,0%	0,0%	30,0%	30,0%
5. Melhor capacitação administrativa	4	0	1	5
	40,0%	0,0%	10,0%	50,0%

Vantagens da Localização no Arranjo				
Externalidades	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Disponibilidade de mão de obra qualificada	4	5	7	9
	16,0%	20,0%	28,0%	36,0%
2. Baixo custo da mão-de-obra	10	7	3	5
	40,0%	28,0%	12,0%	20,0%
3. Proximidade com os fornecedores de insumos e matéria prima	3	6	7	9
	12,0%	24,0%	28,0%	36,0%
4. Proximidade com os clientes/consumidores	3	1	4	17
	12,0%	4,0%	16,0%	68,0%
5. Infra-estrutura física (energia, transporte, comunicações)	2	1	10	12
	8,0%	4,0%	40,0%	48,0%
6. Proximidade com produtores de equipamentos	12	4	2	7
	48,0%	16,0%	8,0%	28,0%
7. Disponibilidade de serviços técnicos especializados	6	3	7	9
	24,0%	12,0%	28,0%	36,0%
8. Existência de programas de apoio e promoção	13	6	2	4
	52,0%	24,0%	8,0%	16,0%
9. Proximidade com universidades e centros de pesquisa	16	3	1	5
	64,0%	12,0%	4,0%	20,0%
10. Outra	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Transações Comerciais Locais				
Tipos de Transações				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Aquisição de insumos e matéria prima	2	4	11	8
	8,0%	16,0%	44,0%	32,0%
2. Aquisição de equipamentos	8	4	8	5
	32,0%	16,0%	32,0%	20,0%
3. Aquisição de componentes e peças	7	4	8	6
	28,0%	16,0%	32,0%	24,0%
4. Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc)	3	3	11	8
	12,0%	12,0%	44,0%	32,0%
5. Vendas de produtos	1	2	2	20
	4,0%	8,0%	8,0%	80,0%

Características da Mão de obra Local				
Características				
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Escolaridade formal de 1º e 2º graus	3	5	8	9
	12,0%	20,0%	32,0%	36,0%
2. Escolaridade em nível superior e técnico	3	8	8	6
	12,0%	32,0%	32,0%	24,0%
3. Conhecimento prático e/ou técnico na produção	2	2	3	18
	8,0%	8,0%	12,0%	72,0%
4. Disciplina	2	1	4	18
	8,0%	4,0%	16,0%	72,0%
5. Flexibilidade	1	0	8	16
	4,0%	0,0%	32,0%	64,0%
6. Criatividade	1	0	6	18
	4,0%	0,0%	24,0%	72,0%
7. Capacidade para aprender novas qualificações	2	0	3	20
	8,0%	0,0%	12,0%	80,0%
8. Outras	1	0	0	0
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

A Empresa é Subcontratada						
Porte da empresa subcontratada	Porte da empresa subcontratante				Total Empresas Subcontratadas	Total Geral de Empresas
	Micro e Pequena		Média e Grande			
	Local	Fora do Arranjo	Local	Fora do Arranjo		
Pequena	1	2	2	2	7	25
	4,0%	8,0%	8,0%	8,0%	28,0%	100,0%
A Empresa é Subcontratante						
Porte da empresa subcontratante	Porte da empresa subcontratada				Total Empresas Subcontratantes	Total Geral de Empresas
	Micro e Pequena		Média e Grande			
	Local	Fora do Arranjo	Local	Fora do Arranjo		
Pequena	3	4	1	1	9	25
	12,0%	16,0%	4,0%	4,0%	36,0%	100,0%

Número de Empresas do Arranjo que são Subcontratadas				
Tipo de Atividade Subcontratada	Subcontratada por empresa do arranjo	Subcontratada por empresa fora do arranjo	Total Subcontratadas	Subcontratadas/ Total Empresas
1. Fornecimentos de insumos e componentes	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
2. Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc)	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
3. Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc)	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
4. Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
5. Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc)	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	
6. Comercialização	0	2	2	8,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	
7. Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	0	1	1	4,0%
	0,0%	100,0%	100,0%	

Número de Empresas do Arranjo que Subcontratam Atividades				
Tipo de Atividade Subcontratada	Subcontrata empresa do arranjo	Subcontrata empresa fora do arranjo	Total Subcontratantes	Subcontratantes/ Total Empresas
1. Fornecimentos de insumos e componentes	1	3	4	16,0%
	25,0%	75,0%	100,0%	
2. Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc)	1	3	4	16,0%
	25,0%	75,0%	100,0%	
3. Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc)	1	2	3	12,0%
	33,3%	66,7%	100,0%	
4. Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)	2	0	2	8,0%
	100,0%	0,0%	100,0%	
5. Desenvolvimento de produto (design, projeto, etc)	0	0	0	0,0%
	0,0%	0,0%	0,0%	
6. Comercialização	2	1	3	12,0%
	66,7%	33,3%	100,0%	
7. Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc)	2	0	2	8,0%
	100,0%	0,0%	100,0%	

Avaliação da Contribuição de Sindicatos, Associações, Cooperativas Locais				
Tipo de Contribuição	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	9 36,0%	5 20,0%	7 28,0%	4 16,0%
2. Estímulo na percepção de visões de futuro para ação estratégica	8 32,0%	8 32,0%	6 24,0%	3 12,0%
3. Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc	12 48,0%	7 28,0%	4 16,0%	2 8,0%
4. Identificação de fontes e formas de financiamento	13 52,0%	7 28,0%	3 12,0%	2 8,0%
5. Promoção de ações cooperativas	10 40,0%	5 20,0%	5 20,0%	5 20,0%
6. Apresentação de reivindicações comuns	7 28,0%	9 36,0%	5 20,0%	4 16,0%
7. Criação de fóruns e ambientes para discussão	8 32,0%	6 24,0%	7 28,0%	4 16,0%
8. Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	11 44,0%	8 32,0%	4 16,0%	2 8,0%
9. Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	12 48,0%	7 28,0%	4 16,0%	2 8,0%
10. Organização de eventos técnicos e comerciais	5 20,0%	6 24,0%	7 28,0%	7 28,0%

Políticas Públicas que contribuem para o aumento da eficiência competitiva das MPEs				
Ações de Política	importância			
	Nula	Baixa	Média	Alta
1. Programas de capacitação profissional e treinamento técnico	1	0	6	18
	4,0%	0,0%	24,0%	72,0%
2. Melhorias na educação básica	2	1	4	18
	8,0%	4,0%	16,0%	72,0%
3. Programas de apoio a consultoria técnica	1	0	7	17
	4,0%	0,0%	28,0%	68,0%
4. Estímulos à oferta de serviços tecnológicos	1	1	6	17
	4,0%	4,0%	24,0%	68,0%
5. Programas de acesso à informação (produção, tecnologia, mercados, etc)	2	0	7	16
	8,0%	0,0%	28,0%	64,0%
6. Linhas de crédito e outras formas de financiamento	3	0	4	18
	12,0%	0,0%	16,0%	72,0%
7. Incentivos fiscais	2	2	1	20
	8,0%	8,0%	4,0%	80,0%
8. Políticas de fundo de aval	2	2	7	14
	8,0%	8,0%	28,0%	56,0%
9. Programas de estímulo ao investimento (venture capital)	2	1	6	16
	8,0%	4,0%	24,0%	64,0%
10. Outras	0	0	1	0
	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%

M827e 2006 Moraes, Leonardo Barbosa de
A espiral do conhecimento inter-organizacional [manuscrito] : a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) - o caso das confecções do Prado/BH / Moraes, Leonardo Barbosa de. – 2006.
217f. : il.

Orientadora: Dra. Marta Pinheiro Aun.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Teoria e Gestão da Informação.
Inclui bibliografia.

1. Teoria da Informação - Teses. 2. Sociologia organizacional - Teses. 3. Gestão do conhecimento - Teses. 4. Relações interorganizacionais - Teses. I. Moraes, Leonardo Barbosa de. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Departamento de Teoria e Gestão da Informação. III. Título.

CDU: 658.114